



**Universidade de Aveiro**  
2016

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do  
Território

**ANA INÊS  
PEREIRA SOUSA**

**CONDIÇÕES DE TRABALHO NA INDÚSTRIA:  
QUADRO LEGAL E AS PRÁTICAS**



**ANA INÊS  
PEREIRA SOUSA**

**CONDIÇÕES DE TRABALHO NA INDÚSTRIA:  
QUADRO LEGAL E AS PRÁTICAS**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

## **O júri**

Presidente

Professor Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha  
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Arguente

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira  
Almeida de Sousa Gomes  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Orientador

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Ao meu irmão, à minha mãe e ao meu namorado pelo amor, paciência e apoio incondicional.

À Professora Doutora Teresa Carvalho pela orientação, colaboração e disponibilidade.

Ao Dr. Juan Requena e à Engenheira Ilda Costa pelo acompanhamento durante o estágio e por tudo o que fizeram por mim.

Aos colaboradores da empresa e sobretudo aos do Departamento de Recursos Humanos, pelo acolhimento prestado e pelos conhecimentos transmitidos.

Às minhas amigas e à minha família.

**Palavras-chave**

Condições de trabalho, Recursos Humanos, Renault Cacia

**Resumo**

O presente relatório é baseado no estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos da Renault Cacia e tem como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas durante o período em que decorreu o estágio e analisar as principais condições de trabalho na indústria.

Desta forma, no primeiro capítulo é apresentada a caracterização da empresa e do departamento de recursos humanos, assim como uma análise do estágio e das atividades desenvolvidas. No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura sobre a remuneração e os sistemas de recompensa e, por fim, no terceiro capítulo é realizada uma análise comparativa entre dois estudos salariais e a situação da Renault.

**Keywords**

Working Conditions, Human Resources, Renault Cacia

**Abstract**

This report is based on an internship held in the Department of Human Resources of Renault Cacia, and aims to present the activities developed during the period in which the internship was held and analyze the main working conditions in the industry.

Thus, at the first chapter is presented the characterization of the company and the human resources department, as well as an analysis of the internship and the activities developed. At the second chapter a literature review is done about the remuneration and reward systems and, at last, at the third chapter a comparative analysis is made between two salary surveys and the Renault situation.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO .....</b>	<b>5</b>
1.1. Caracterização da Renault Cacia .....	5
1.1.1. A Entidade de Acolhimento.....	5
1.1.2. O Departamento de Recursos Humanos .....	8
1.2. Descrição e Análise do Estágio .....	11
1.2.1. Atividades Iniciais e Atividades Auxiliares.....	11
1.2.2. Atividades relacionadas com a Gestão Processual dos Recursos Humanos ..	13
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE REMUNERAÇÃO E SISTEMA DE RECOMPENSA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Evolução em Portugal.....	17
2.2. Exploração de Conceitos, Objetivos e Princípios .....	18
2.3. Principais Sistemas de Remuneração .....	20
2.3.1. Sistema Tradicional .....	20
2.3.2. Sistema Moderno / Estratégico .....	21
2.4. Estruturação do Sistema de Recompensa .....	22
2.4.1. Definição clara dos objetivos .....	22
2.4.2. Escolha da política de remunerações e incentivos .....	22
2.4.3. Seleção das componentes remuneratórias.....	23
2.5. Satisfação dos colaboradores.....	29
2.5.1. Causas .....	29
2.5.2. Consequências.....	30
2.6. O sistema de recompensas e a satisfação: teorias .....	31
2.6.1. Teoria da Expetativa.....	31
2.6.2. Teoria das Necessidades .....	32
2.6.3. Teoria Bifatorial .....	33
2.6.4. Teoria da Equidade .....	34
2.6.5. Teoria do Sistema de Recompensas .....	36
2.7. Estudo salarial das empresas portuguesas .....	39

<b>CAPÍTULO III – ESTUDO SALARIAL: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS</b>	43
3.1. Caracterização da população	44
3.2. Caracterização da amostra	46
3.2.1. Movimentos e incrementos salariais	47
3.2.2. Política retributiva para recém-licenciados	49
3.2.3. Incentivos de curto prazo	50
3.2.4. Incentivos de longo prazo	50
3.2.5. Benefícios	51
<b>CONCLUSÃO</b>	63
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	64
<b>ANEXOS</b>	66
Anexo I - Organização dos Grupos Funcionais (quadros) existente na Renault Cacia	66



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela nº 1</b> - Departamentos da Renault Cacia, S.A.....	7
<b>Tabela nº 2</b> - Procedimentos analisados durante o estágio.....	14
<b>Tabela nº 3</b> - Exemplos de como as pessoas podem responder à iniquidade.....	35
<b>Tabela nº 4</b> – Comparação entre a Situação na Indústria em Portugal e a Renault Cacia.....	46
<b>Tabela nº 5</b> - Fatores para atribuição da política retributiva aos grupos funcionais.....	48
<b>Tabela nº 6</b> - Limites máximos de comparticipação por pessoa e percentagem de comparticipação.....	52
<b>Tabela nº 7</b> - Valores em euros (€) da Bolsa de Estudo.....	55
<b>Tabela nº 8</b> - Valores em euros (€) do Prémio de Fim de Curso.....	56
<b>Tabela nº 9</b> - Valores em euros (€) da comparticipação às despesas pré-escolares e escolares.....	56
<b>Tabela nº 10</b> - Valores em euros (€) da comparticipação às despesas referentes a propinas e livros.....	57
<b>Tabela nº 11</b> - Valores por Zonas de Residência.....	58
<b>Tabela nº 12</b> - Zonas de Residência.....	58

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura nº 1</b> - Instalações / Planta da Fábrica.....	
<b>Figura nº 2</b> - Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	6
<b>Figura nº 3</b> - Manual de Acolhimento.....	9
<b>Figura nº 4</b> - Documento Único.....	12
<b>Figura nº 5</b> - Pirâmide de necessidades de Maslow.....	15
<b>Figura nº 6</b> - Fatores higiénicos e motivacionais.....	32
<b>Figura nº 7</b> - A tradução matemática da teoria da equidade.....	33
<b>Figura nº 8</b> - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.....	35
	36

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico nº 1</b> - Distribuição da Remuneração Total Anual em Portugal e na Europa.....	41
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>MOD</b>	Mão-de-obra Direta
<b>EAA</b>	Entrevista Anual de Atividade
<b>ICP</b>	Ideias Concretas de Progresso
<b>GAP</b>	Gabinete Administrativo de Pessoal
<b>CDI</b>	Contrato de Duração Indeterminada
<b>APW</b>	Alliance Production Way
<b>DRH</b>	Direção de Recursos Humanos
<b>CET</b>	Curso de Especialização Tecnológica
<b>RVCC</b>	Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
<b>EFA</b>	Curso de Educação e Formação de Adultos
<b>ETAR</b>	Estação de Tratamento de Águas Residuais
<b>CCD</b>	Centro Cultural e Desportivo
<b>CFT</b>	Centro de Formação Técnica
<b>UET</b>	Unidade Elementar de Trabalho

## INTRODUÇÃO

O presente relatório encontra-se inserido no contexto curricular do Mestrado em Administração e Gestão Pública, no ramo de Recursos Humanos, lecionado no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro. Para a obtenção do grau de Mestre, é exigido aos estudantes a apresentação de uma Dissertação, Projeto ou Estágio Curricular. A minha escolha incidiu na realização de um Estágio Curricular, na empresa Renault Cacia, S.A, cuja duração foi de oito meses. Durante este período, recebi da Universidade de Aveiro, o acompanhamento e orientação da Professora Doutora Teresa Carvalho, e da parte da Renault Cacia, o acompanhamento e orientação do Diretor de Recursos Humanos, Dr. Juan Requena.

Com o objetivo de promoverem a responsabilidade social das organizações e de contribuírem para fatores como a redução do absentismo e o aumento da produtividade, as empresas têm optado por investir em boas práticas ao nível das políticas remuneratórias e de benefícios sociais.

No âmbito do estágio, a empresa solicitou-me a execução de funções relacionadas com a gestão processual dos recursos humanos. Assim, o estágio desenvolvido incidiu na estruturação e integração de regulamentos e procedimentos na gestão administrativa dos recursos humanos, nomeadamente na área da remuneração e regalias. Sendo que a escolha do tema para o relatório, deveria de estar relacionada com o trabalho prático em desenvolvimento na Renault, optei por, de entre todas as atividades que me foram solicitadas, centrar a produção deste documento nas Condições de Trabalho na Indústria, refletindo, de modo particular, sobre os aspetos diferenciadores das práticas da Renault neste domínio.

O presente relatório inicia-se com a definição da natureza do estágio e da entidade de acolhimento. De seguida é apresentada a revisão da literatura sobre a remuneração e os sistemas de recompensa. A análise do estudo comparativo das práticas da Renault relativamente ao que é dominante na indústria portuguesa é então apresentada seguida da conclusão e reflexão sobre o estudo desenvolvido.

## **CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO**

### **1.1. Caracterização da Renault Cacia**

Neste capítulo pretende-se realizar uma descrição e análise do estágio, através da apresentação das atividades iniciais e auxiliares que executei na empresa. Falarei também um pouco, sobre a Entidade de Acolhimento e o Departamento de Recursos Humanos onde estive integrada.

#### **1.1.1. A Entidade de Acolhimento**

A instalação da Renault em Portugal começou a ser negociada em 1977. Foi a 18 de Outubro desse ano, que o Ministro da Indústria na altura, Nobre da Costa, assinou em Paris com o Presidente Diretor Geral da Renault, Bernard Vernier-Palliez, um protocolo, nos termos do qual a Renault se comprometia a participar na reestruturação e no desenvolvimento da indústria automóvel em Portugal e também no desenvolvimento do intercâmbio entre as fábricas francesas, as fábricas espanholas e as futuras fábricas portuguesas, prevendo assim um complexo industrial competitivo com uma importante componente de exportação. O acordo assinado em 1980 entre Renault e o Governo Português deu origem à Fábrica em Cacia em 1981. Inicialmente a Fábrica apenas produzia caixa de velocidades destinada a veículos Renault 4 / Renault 5 e empregava 250 trabalhadores. Em 1982, após se dar início à montagem de motores e à maquinação de peças para Caixas e para Motores, o número de colaboradores aumentou para 890<sup>1</sup>.

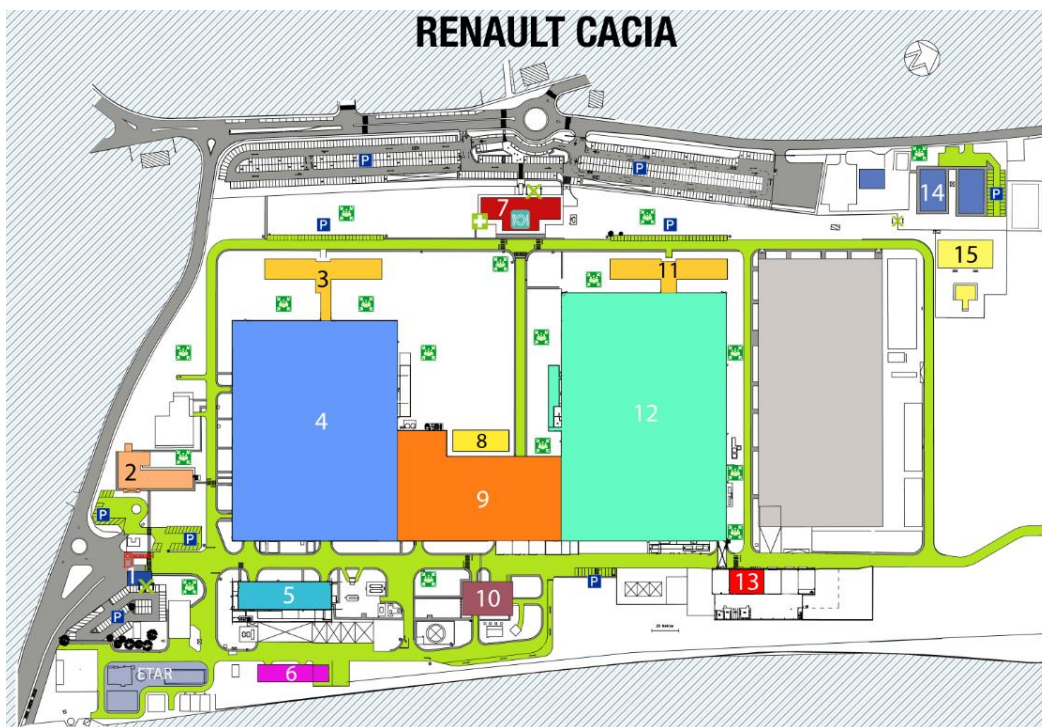
Nos dias de hoje a Fábrica possui 1007 colaboradores e produz caixas de velocidades e vários componentes para motores. Estes produtos destinam-se a fábricas de carroçaria-montagem e de mecânica, situadas em vários pontos do mundo.

As instalações da Renault Cacia possuem cerca de 70 000m<sup>2</sup> de área coberta distribuídos por vários edifícios ao longo de 300 000m<sup>2</sup>, conforme se verifica na figura 1.

---

<sup>1</sup> Informação retirada de documentos internos da Empresa

**Figura 1:** Instalações/Planta da Fábrica



**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

**Legenda:**

1. Portaria A (entrada principal para a Fábrica)
2. Edifício da Direção, Departamento de Recursos Humanos (RH), Departamento da Comunicação e Departamento Financeiro/Compras
3. Departamento da Informática e Departamento de Engenharia
4. Edifício das Caixas de Velocidades
5. Tratamentos Térmicos
6. Armazém de Químicos
7. Restaurante e Posto Médico
8. Dojos
9. Departamento da Logística
10. Central de Fluidos
11. Departamento da Qualidade, Departamento da Produção e Departamento de Alliance Production Way (APW)
12. Edifício dos Componentes Mecânicos
13. Oficina Central
14. Centro de Formação Técnica (CFT)
15. Centro Cultural e Desportivo (CCD)

Relativamente à sua estrutura interna, a Renault Cacia é dividida por vários departamentos, conforme se pode constatar na tabela nº 1.

**Tabela nº 1:** Departamentos da Renault Cacia, S.A.

DEPARTAMENTOS DE PRODUÇÃO	DEPARTAMENTOS DE SUPORTE
<b>CAIXAS DE VELOCIDADE COMPONENTES MECÂNICOS</b>	<b>LOGÍSTICA</b> Controla e programa as atividades da fabricação
	<b>QUALIDADE</b> Garante a qualidade e conformidade dos produtos
	<b>PRODUÇÃO</b> Gere os recursos da produção e padrões para o seu desempenho
	<b>ENGENHARIA</b> Evolui o desenvolvimento dos processos de fabrico
	<b>APW</b> Acompanha a aplicação de standards, métodos e ferramentas de produção para atingir a "Excelência no dia-a-dia."
	<b>INFORMÁTICA</b> Gere a manutenção dos recursos informáticos
	<b>FINANCEIRO</b> Acompanha o controlo dos custos da fábrica
	<b>RECURSOS HUMANOS</b> Gere e acompanha os colaboradores
	<b>COMUNICAÇÃO</b> Cria e gere informação interna e externa

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

Actualmente esta empresa opera em contínuo, sendo que o regime de laboração é de 24h/dia (dividido em três turnos de 8 horas) de segunda a sexta e em turnos de 12 horas durante os fins-de-semana.

Além das condições de trabalho que oferece, nomeadamente as regalias sociais, que constituem o objetivo deste relatório e que serão, por isso, desenvolvidas mais à frente, a empresa dispõe também de uma variedade de horários, permitindo aos trabalhadores a conciliação entre a sua vida familiar com a pessoal. Na Renault são, atualmente, praticados 7 tipos de horários. São eles:

- i. Horário Noturno - é considerado noturno o trabalho prestado no período que decorre entre as 20h de um dia e as 7 horas do dia seguinte;

- ii. Horário Compactado - prestação de trabalho em regime de turnos fixos, de segunda a sexta-feira: 1ª equipa – 06h-14h, 2ª equipa – 14h-22h, 3ª equipa – 22h-06h;
- iii. Horário Normal - de segunda a sexta, das 8h às 17h. São essencialmente os colaboradores administrativos que praticam este horário, incluindo os estagiários;
- iv. Horário de Fim-de-Semana - aplica-se a todos os trabalhadores que prestam trabalho durante o fim-de-semana (12h ao Sábado + 12h ao Domingo);
- v. Horário Especial \_iniciado em Novembro de 2012, só se aplica aos trabalhadores da 3ª equipa (22h – 06h) de Segunda a Sexta-feira, com início às 22h de Domingo.
- vi. Horário de Terça a Sábado - horário criado para os serviços de apoio (qualidade, manutenção...) poderem acompanhar a produção ao Sábado.
- vii. Horário de Turnos em Laboração Contínua - este regime deve ser organizado de maneira a que os trabalhadores de cada turno gozem, pelo menos, um dia de descanso em cada período de sete dias (além do descanso complementar e obrigatório).

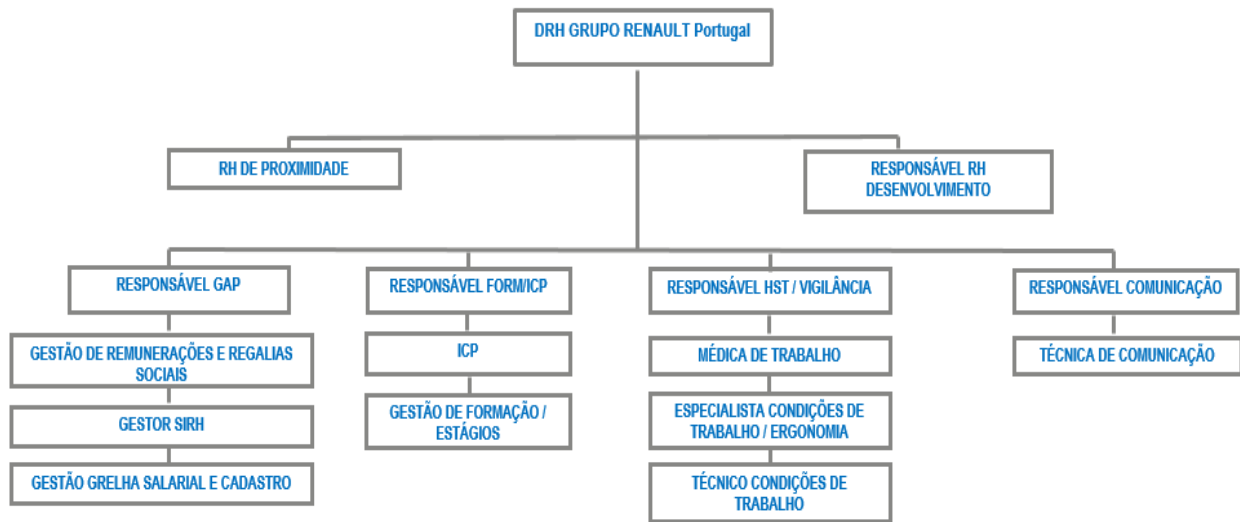
A regulação e monitorização da organização do trabalho é efetuada pelo Departamento de Recursos Humanos, tal como se explicitará de seguida.

### **1.1.2. O Departamento de Recursos Humanos**

A principal missão do Departamento de Recursos Humanos da Renault Cacia é a de garantir que esta disponha, em qualquer momento, de meios humanos competentes e motivados, em quantidade e qualidade necessárias ao cumprimento dos objetivos da empresa e que os conserve e desenvolva no estrito cumprimento da legislação de trabalho e de outros compromissos contratuais.

Para o cumprimento dos objetivos da empresa, este departamento é constituído por diversos serviços (ver organograma do departamento na figura 2), que têm procurado promover não só um melhor funcionamento laboral, como também uma maior facilidade no relacionamento direto com todos os colaboradores para a resolução de problemas ou esclarecimentos de dúvidas relacionados com procedimentos e tratamento de documentos.

**Figura nº 2 - Organograma de Departamentos de Recursos Humanos**



**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

Como o próprio organograma do Departamento (figura 2) indica, além do Diretor de RH, existem 6 serviços, que têm como função:

- **Diretor de Recursos Humanos** - gere o desenvolvimento da fábrica das políticas de RH juntamente com a Direção Geral; propõe e acompanha os planos de ação dos RH; garante o respeito da legislação e da regulamentação em matéria de direito e relações sociais; gere e otimiza os custos de funcionamento da estrutura RH do seu perímetro de gestão.
- **Serviços**
  - 1) RH de Proximidade – serviço que se ocupa dos temas da responsabilidade RH mais próxima do terreno e das funções mais operacionais; dedicado às Relações Sociais (ex: comissão de trabalhadores).
  - 2) RH de Desenvolvimento – serviço que se ocupa do recrutamento, integração e políticas de desenvolvimento, retenção e gestão de talentos.
  - 3) Gabinete Administrativo de Pessoal (GAP) – serviço que gere os processos administrativos da admissão à cessação contratual, e desenvolve os trabalhos nas áreas administrativas de pessoal, remuneração e benefícios.
  - 4) Serviço de Formação – como o próprio nome indica, é um serviço que gere os todos processos de Formação/Integração Curricular em parceria com escolas, e coordena o Sistema de Ideias Concretas de Progresso (propostas, feitas



pelos colaboradores, de melhoria dos produtos, processos e métodos de trabalho)

- 5) Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – serviço que colabora na definição da Política de Segurança e Condições de Trabalho da fábrica, assegurando-se da sua aplicação, animação e seguimento; anima o Plano de Prevenção de Riscos Profissionais bem como o respeito das exigências regulamentares; e participa na animação do Sistema de Gestão da Saúde, Segurança, Ergonomia e Condições de Trabalho implementado na fábrica.
- 6) Comunicação – serviço que contribui para a mobilização do público interno para os eixos estratégicos da empresa e aplica um conjunto de ações em coerência com os temas de comunicação prioritários para a empresa.

O meu estágio foi integrado neste departamento, mais especificamente, na GAP e no Serviço de Formação, cujas funções/atividades desempenhadas enunciarei de seguida na Descrição e Análise do Estágio.

## **1.2. Descrição e Análise do Estágio**

Durante o estágio, iniciado em Setembro de 2015 e finalizado em Maio de 2016, desenvolvi um conjunto variado de atividades propostas pelo meu orientador e por outros colaboradores do departamento, que apresentarei nos pontos seguintes.

### **1.2.1. Atividades Iniciais e Atividades Auxiliares**

Numa primeira fase, juntamente com vários estagiários que iniciavam o seu estágio na mesma altura, a responsável do Serviço de Formação, fez-nos uma breve apresentação da empresa e do Grupo Renault, dos produtos fabricados, dos vários departamentos e dos vários serviços que ali existiam. Uma vez que a segurança das mulheres e dos homens da Renault Cacia é a primeira prioridade, que no dia-a-dia se traduz pelo uso dos equipamentos de proteção individual e pelo respeito das regras de segurança, dentro das instalações fabris e no posto de trabalho, e que a política ambiental da fábrica se insere na política de desenvolvimento sustentável do Grupo Renault e, permite a boa prática ecológica das atividades da fábrica, foi-nos dada uma formação sobre a Segurança e a Política Ambiental na Empresa. Deram-me a conhecer, através de uma visita guiada, as instalações da Empresa, nomeadamente os diversos departamentos e serviços, como o Posto Médico, a Cantina, o Bar e o Centro de Formação.

Depois de uma fase inicial, e dado que o meu estágio passava por estruturar e integrar todos os regulamentos e procedimentos na gestão administrativa dos recursos humanos num documento único, foram-me cedidos pelo meu orientador todos os procedimentos e regulamentos existentes e aplicados na empresa, para que pudesse analisar e identificar as ações a implementar, juntamente com a Responsável da GAP.

Depois de concluído o trabalho, e uma vez que a Empresa passava por um período com muitas ações de formação, foi-me pedido auxílio do Serviço de Formação, na emissão de certificados, na elaboração de diversos documentos para as formações, e no seguimento de avaliações. Além disso, ainda me foi solicitado pela Responsável dos RH de Desenvolvimento, que juntamente com ela, elaborássemos um manual de acolhimento para tornar mais acessível o conjunto de todas as informações institucionais e outras, a qualquer colaborador que entre na organização.

**Figura nº 3:** Manual de Acolhimento



### **1.2.2. Atividades relacionadas com a Gestão Processual dos Recursos Humanos**

Relativamente às atividades relacionadas com o meu estágio, estas permitiram não só contribuir para a evolução das minhas competências nesta área, como também para me ajudar a contextualizar melhor no tema que a este relatório diz respeito.

Como referi anteriormente, iniciei este processo com a recolha de toda a informação que necessitava para o trabalho proposto pelo meu orientador na Renault, nomeadamente a recolha de todos os procedimentos (regras escritas da organização que define as modalidades de funcionamento e as ações a desenvolver com a finalidade de se atingir um objetivo) e regulamentos existentes e aplicados na empresa, a nível da remuneração, das regalias e do tempo de trabalho.

Em primeiro lugar, iniciei este trabalho com a leitura de todos os procedimentos e verifiquei através da legislação proposta, nomeadamente o Código de Trabalho e o Contrato Coletivo de Trabalho Vertical, e dos regulamentos internos da empresa se estes eram aplicados corretamente conforme a lei vigora. Depois da leitura, analisei juntamente com a responsável da GAP, cada procedimento e fizemos as alterações necessárias, para que depois o Diretor de Recursos Humanos desse o seu parecer e fossem aplicadas as novas ações. Realizei ainda um novo procedimento que até à altura ainda não existia na empresa, o procedimento do subsídio de horário, que consistia na descrição da aplicação de todas as situações relativas a este subsídio na empresa.

Na seguinte tabela (tabela nº 2), apresento todos os procedimentos analisados que se destinavam sobretudo aos colaboradores permanentes e contratados a termo:

**Tabela nº 2:** Procedimentos analisados durante o estágio

REMUNERAÇÕES	REGALIAS	TEMPO DE TRABALHO
Salário base	Apoio à saúde	Faltas
Subsídio de férias e de natal	Apoio social	Férias
Subsídio de refeição / lanche	Prémio de natalidade, subsídio de infantário e apoio escolar	Trabalho Suplementar
Subsídio de horário	Estatuto trabalhador-estudante	
Prémio anual (quadros)	Viaturas de serviço	
Prémio de eficácia	Subsídio de transporte	
Prémio prevenção de fim-de-semana	Subsídio de doença / complemento do subsídio de doença	
Prémio condutor de linha	Serviços médicos na empresa	
	Seguro de acidente de trabalho	
	Seguro de vida	

Para a elaboração / revisão dos procedimentos teve-se em conta a seguinte estrutura:

1. Objetivo – contem um enunciado claro e conciso explicando as finalidades específicas do procedimento e responder à pergunta “Porque é que o procedimento existe?”
2. Âmbito – define o tipo de trabalho, os locais onde o procedimento é aplicável e os limites das funções, sistemas e áreas tratadas no procedimento.
3. Definições – identifica e define os termos e conceitos usados no procedimento que possam causar confusão.
4. Abreviaturas – sempre que uma abreviatura seja usada, deve-se listar a designação em extenso.
5. Descrição – contem a descrição genérica e específica do Procedimento.
6. Anexos
7. Lista de Revisões Efetuadas, contem a data de referência, o número de revisões efetuadas e o nome de quem efetuou a revisão
8. Elaboração (pela pessoa responsável) / Verificação (pelo Diretor de Recursos Humanos) / Aprovação (Diretor da Fábrica)

Depois de concluir a análise de cada procedimento, e de ter o parecer do Diretor de Recursos Humanos, elaborei um chamado “Documento Único”, ver figura 3, designado pelo meu orientador, que consistia na descrição de todos os procedimentos acima referidos.

**Figura nº 4: Documento Único**



Todas as análises, relativamente à remuneração, benefícios e tempo de trabalho, foram efetuadas da mesma forma. No entanto, a minha participação neste “documento único” centrou-se, por se tornar num assunto bastante delicado na Indústria, mais na remuneração e nos benefícios/regalias sociais, cuja descrição mais pormenorizada de cada um deles mencionarei no capítulo III.

Por serem considerados os principais instrumentos de motivação numa empresa, torna-se assim importante perceber a evolução, definição, objetivos, constituição/componentes, sistemas, entre outros, que estas condições de trabalho desempenham nas organizações, referidas no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE REMUNERAÇÃO E SISTEMA DE RECOMPENSA**

Com a Evolução da Organização do Trabalho, tornou-se necessário, para as organizações, adotar estruturas e práticas alinhadas com os objetivos estratégicos e, estabelecer novas relações de trabalho com os colaboradores para os motivar. Em consonância com as noções dominantes no senso comum, e mesmo nas primeiras teorias sobre motivação, esta é sobretudo estimulada através dos sistemas de remuneração e de recompensas.

Desta forma e, uma vez que o meu estágio passa por estruturar e integrar todos os regulamentos e procedimentos de uma empresa, relativos à gestão administrativa do pessoal, analisando e identificando ações a implementar, este capítulo centra-se numa análise de conteúdos teóricos que me permitem refletir sobre as principais condições de trabalho nas organizações: remuneração e sistemas de recompensas.

Assim, e considerando que a revisão da literatura assenta nas temáticas já referidas, apresentarei a evolução, definição, objetivos, constituição/componentes, sistemas, entre outros, que estas condições de trabalho desempenham nas organizações.

## **2.1. Evolução em Portugal**

Em Portugal, a forma como os sistemas de recompensa têm evoluído, à semelhança do que acontece noutros países, acompanha as principais mudanças, nomeadamente, ao nível da evolução dos mercados, evolução tecnológica e variações demográficas, verificando-se, assim, mudanças drásticas desde os modelos mais tradicionais até à atualidade (Camara, 2000).

Nas décadas de 1950 e 1960 dominava uma economia previsível e de reduzido dinamismo. Os sistemas de remuneração das empresas eram rígidos, as decisões eram exclusivamente da responsabilidade da hierarquia e os salários praticados eram baixos, apesar de existir um conjunto de benefícios sociais específicos como, a atribuição de viaturas, as despesas de representação e as viagens. Esta componente social contribuía para o fomento da ligação dos colaboradores às empresas, assente em valores de lealdade e, para atenuar o baixo nível salarial (Camara, 2000).

Na década de 1970, Portugal viu o seu modelo de gestão sofrer fortes desequilíbrios por influência do choque petrolífero e da Revolução de Abril de 1974, após a qual se observou uma maior influência dos sindicatos. A ação sindical colocava ênfase na componente salarial, nos benefícios e em regras restritivas da utilização da massa trabalhadora, como subsídios adicionais, pagamento de horas extra, delimitação de funções, promoções automáticas, entre outras.

A Década de 1990 caracterizou-se por fortes mudanças que influenciaram o funcionamento e sustentabilidade das organizações, forçando-as também a repensar o modo como as pessoas eram geridas e as recompensas que lhe eram atribuídas. Perante estas mudanças, as empresas foram forçadas a aumentar a produtividade e a reduzir custos, o que conduziu a estruturas organizacionais menos hierarquizadas e ao aumento da exigência com a qualidade da força de trabalho, dando maior autonomia e poder de decisão. Esta realidade contribuiu também para uma maior exigência dos colaboradores perante as organizações, face aos salários e benefícios, dado que, se tratava de uma população com mais formação. (Camara, 2000).



## **2.2. Exploração de Conceitos, Objetivos e Princípios**

O sistema de recompensas é visto como um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2000:87). Este sistema tem como objetivo atrair, reter e motivar os melhores colaboradores, conseguindo deles uma prestação correspondente às suas competências e, apoiar e reforçar a cultura da empresa e o seu modelo estrutural. No entanto, estes dois objetivos devem ser conseguidos ao menor custo possível, definindo com clareza as vantagens para a empresa que o sistema de recompensas consegue obter e, a partir daí, avaliar quais os instrumentos mais adequados para conseguir atingir esses resultados. Camara (2000) refere ainda que, para o sistema de recompensas ser considerado justo e conseguir atingir estes objetivos, deve orientar os trabalhadores para que estes atinjam os objetivos organizacionais e deve promover a participação dos trabalhadores, através de um processo transparente, para conferir legitimidade ao processo (Camara, 2000).

Uma vez que motivação é definida como “todo o ânimo interior descrito como sonho, desejo, ambição, etc. É um estado espírito que acciona ou impele” (Donnelly et al, 2000:267), o dinheiro é uma fonte essencial para se ter uma vida minimamente confortável, que nos permite comprar os bens e serviços necessários e é um dos principais fatores para um colaborador de uma organização se sentir motivado e com isso obter resultados. Mas muitas vezes, a falta de recursos, qualificações profissionais e descanso condicionam o desempenho de uma pessoa dando origem à falta de motivação. Por isso, para que um colaborador se sinta motivado é necessário que se sinta compensado pelo tempo, esforço e resultados que obtém na organização. (Donnelly et al, 2000).

Para além do salário, retribuição baseada em períodos de tempo de trabalho ou no número de unidades produzidas, a remuneração é uma retribuição que todas as organizações atribuem aos colaboradores numa base semanal ou mais longa (Donnelly et al, 2000). As regalias ou benefícios sociais (subsídio de doença, o complemento do subsídio de doença, o prémio de natalidade, subsídio de infantário, apoio escolar, subsídio de transporte, seguro de vida, etc.) e serviços (carros de serviço, via-verde, atividades oferecidas pela empresa, estacionamento, alojamento, etc) são outra forma de retribuição, mas suplementar, porque para além das taxas remuneratórias e salariais representam pagamentos monetários e em espécie (Donnelly et al, 2000).

O sistema remuneratório é visto como um instrumento de motivação e retenção de colaboradores nas organizações atuais e compreende dois princípios que deve obedecer, o da Equidade Interna e o da Competitividade Externa. Muitas vezes há a sensação de que existem na empresa umas áreas funcionais mais privilegiadas do que outras, podendo levar a sentimentos de discriminação e injustiça por parte dos colaboradores. Desta forma, é importante que essas percepções sejam evitadas, através de um sistema remuneratório transparente. Para além de ser justo, segundo os autores (Camara et al, 2010:503) “o sistema também deve ser competitivo com a prática salarial do mercado para funções semelhantes (...) Os níveis salariais praticados devem ser contidos entre o mínimo e o máximo do mercado salarial para as funções em causa e, se possível, posicionados na média ou acima da média do mercado.” (Camara et al, 2010)

Lawler III (1990) acredita que é possível e desejável atuar sobre o comportamento dos colaboradores através dos sistemas remuneratórios contribuindo, assim, para a eficácia organizacional. O plano de um sistema remuneratório é decisivo para que as organizações sejam capazes de motivar e mobilizar os trabalhadores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento da estratégia organizacional.

## **2.3. Principais Sistemas de Remuneração**

Tendo por referência a definição e a importância que um sistema remuneratório conduz para motivar os trabalhadores e as diferentes componentes que pode assumir, como atrás mencionado, importa referir os principais sistemas de remuneração existentes.

Apesar da existência de uma multiplicidade de abordagens à gestão dos sistemas remuneratórios procuro, de seguida explicitar, de forma mais detalhada, cada um dos sistemas de remuneração, um mais tradicional e outro com contornos modernos, existentes:

### **2.3.1. Sistema Tradicional**

Este tipo de sistema pressupõe algum conservadorismo e rigidez. Baseia-se, na prática na ideia dominante de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. Outra característica deste sistema deve-se ao facto da remuneração obedecer a padrões rígidos e imutáveis, atendendo a processos padronizados de avaliação de cargos, e ser aplicada a todos os funcionários, uma vez que o desempenho não é considerado um fator diferenciador, ou seja, a remuneração é baseada no tempo de/no serviço e não no desempenho. (Lawler III, 1986, 1990; Rodrigues, 2006)

A remuneração tradicional foi desenvolvida para organizações que se regem segundo um conjunto de princípios, como a divisão rígida de funções e tarefas, assente na autoridade e em responsabilidades bem definidas com foco no controle. No entanto, nos dias de hoje a realidade é outra, demonstrando que este sistema não responde às necessidades das organizações atuais, que sentem a necessidade de se reestruturarem para responder às novas exigências de um mercado em constante alteração. As empresas sentem a necessidade de alinhar o contexto e a estratégia da organização com os seus trabalhadores no sentido de construir visões comuns e valores partilhados. (Lawler III, 1986, 1990; Rodrigues, 2006)

Este sistema ainda se encontra em vigor em muitas empresas, assistindo-se de forma crescente à procura de novas soluções complementares de remuneração, que possam impulsionar a produtividade. O caráter mais célere das transformações que ocorrem recentemente conduziu à procura de inovações que permitiram a introdução de incentivos com base na produção, que se traduzem em aumentos salariais sustentados na avaliação de desempenho e nos resultados. (Lawler III, 1986, 1990; Rodrigues, 2006)

### **2.3.2. Sistema Moderno / Estratégico**

Com o surgimento de problemas nos sistemas tradicionais, como a inflexibilidade, visão limitada da realidade, conservadorismo, metodologia desatualizada, falta de sincronismo e divergências, sentiu-se a necessidade de adotar um sistema de remuneração moderno/estratégico que oferecesse aos colaboradores uma remuneração compreendida em diversos incentivos que incluam desde salários, objetivos, satisfação no cargo e na organização, necessidade de auto-realização e na flexibilidade da remuneração com base no desempenho. (Minamide)

Segundo Barret (1991, citado por Rodrigues, 2006:25), “a principal diferença entre as abordagens tradicional e estratégica da remuneração está no facto de que a primeira abordagem remunera a habilidade requerida e prevista na descrição do cargo, enquanto que na remuneração estratégica a compensação está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho”.

Este sistema valoriza as competências necessárias para uma boa performance, pretendendo remunerar as múltiplas dimensões do saber. O saber direcionado para as competências teóricas; o saber-fazer, vocacionado para as competências práticas; e o saber-ser, traduzido nas competências sociais e comportamentais. (Rodrigues, 2006; Minamide)

Neste tipo de modelo, e com base nas competências acima referidas, o mais importante é o individuo, uma vez que a sua remuneração está relacionada com o uso e desenvolvimento das suas competências. Este desenvolvimento, proporciona tanto aos colaboradores como à empresa um crescimento que se apresenta em vantagens como flexibilidade e adaptabilidade, visão sistémica, inovação e comprometimento do trabalhador, resultando também na redução do absentismo e da rotatividade. (Rodrigues, 2006; Minamide)

A operacionalização de um sistema deste tipo não é fácil e pressupõe a diminuição dos níveis hierárquicos, a descentralização dos processos de tomada de decisão acentuando a importância do desenvolvimento das pessoas e aumenta a flexibilidade e a mobilidade dos trabalhadores dentro da organização, entre várias funções, pelo facto de lhes serem reconhecidas novas competências. (Rodrigues, 2006; Minamide)

## **2.4. Estruturação do Sistema de Recompensa**

Para tornar possível o equilíbrio entre o sistema de recompensas, os objetivos estratégicos e a cultura empresarial, as empresas devem assentar a política remuneratória na:

### **2.4.1. Definição clara dos objetivos**

Para que o sistema seja eficiente é importante atrair, reter e motivar os colaboradores através do sistema de recompensas, para que estes possam desempenhar novas tarefas e cumprir os objetivos da empresa, definir um plano de remunerações tendo em conta os níveis de hierarquia existentes, verificar a forma de como os profissionais são remunerados e as características e recompensas que são valorizadas (Camara, 2000);

### **2.4.2. Escolha da política de remunerações e incentivos**

Desde que se encontrem de acordo com a situação financeira da empresa, as organizações podem optar por escolher uma política de remuneração e incentivos baseados em (Camara, 2000):

#### **a) Recompensas por Cargo ou Competências**

Incluem o salário, os benefícios adicionais e os símbolos de estatuto. É avaliado o cargo, não o desempenho do seu titular e, com base nessa avaliação, é estabelecido o nível correto de remuneração. Este método garante que o nível salarial do cargo não diverge significativamente da prática de mercado e fornece uma lógica e objetividade global para a política salarial;

#### **b) Recompensas Baseadas no Desempenho ou na Antiguidade**

É um sistema de recompensas baseado no desempenho ou no número de anos de permanência na empresa;

**c) Sistema de Recompensas Centralizado ou Descentralizado**

A gestão centralizada consiste numa revisão dos salários, benefícios ou símbolos de estatuto, feita por um conjunto de peritos, reunido num órgão central, que assegura a homogeneidade de soluções na empresa. Se a empresa optar por uma gestão descentralizada, então dá autonomia aos gestores de linha para aplicarem e reverem o sistema de recompensas do seu departamento da forma que considerarem conveniente e justa. Esta estratégia permite maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema já que permitem o ajustamento às situações e necessidades que surgem;

**d) Sistema de Recompensas Igualitário ou Hierárquico**

Sistema de hierarquização reforça as relações de poder e cria um clima de diferenciação a nível do estatuto e de poder de cada elemento da empresa. No sistema igualitário, os colaboradores têm uma progressão na carreira técnica, à medida que vão adquirindo mais competências e experiência. Cria um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão, baseada nos conhecimentos técnicos e não no poder hierárquico, assegura um maior sucesso na retenção de empregados de elevado potencial para lhes proporcionar um peso efetivo na organização e maior capacidade de decisão e incentiva a criatividade e a autonomia de trabalho;

### **2.4.3. Seleção das componentes remuneratórias**

Fazem parte das componentes remuneratórias totais, a remuneração base e a remuneração variável (incentivos salariais e benefícios), variando de acordo com a realidade de cada organização:

**a) Remuneração base**

De caráter obrigatório, a remuneração base é a mais importante no sistema de recompensas da organização. É aquela que está diretamente relacionada com a prestação de trabalho do funcionário e com o próprio desempenho da organização. Além de estar alinhada com os objetivos estratégicos e características da própria organização, deve obedecer também a trâmites legais, como a definição de categorias profissionais ou as

convenções coletivas de trabalho. Como tal existem critérios específicos que segundo Cunha et al (2012), devem ser tidos em conta na construção do plano de remuneração, como explicito de seguida:

✓ Equidade Interna e Externa

Deve existir equidade na redistribuição salarial, quer a nível interno entre trabalhadores, quer a nível externo em relação a outras empresas no mercado;

✓ Remuneração Fixa ou Variável

Apesar de legalmente não ser possível obter uma remuneração totalmente variável, esta pode alterar-se consoante metas ou lucros previamente estabelecidos como critérios da própria organização.

✓ Desempenho ou Antiguidade

A organização pode dar ênfase ao desempenho individual ou de grupo remunerando-o de acordo com as suas contribuições, ao nível do atendimento ao cliente, prémios de mérito, comissões de venda ou metas de produção. Por sua vez, a remuneração por antiguidade proporciona um salário em função do cargo, acrescido de um valor adicional pelos anos de trabalho na empresa;

✓ Remuneração do Cargo ou da Pessoa

A remuneração pode ser atribuída em função do cargo ou em função da pessoa que o desempenha. Tradicionalmente a remuneração advém do cargo ou função desempenhada e não da pessoa que o pratica. O cargo representa a unidade de análise para se determinar a estrutura salarial e assim sendo, este critério é falível quando: os cargos se mantêm inalterados ao longo do tempo (não são variáveis); a tecnologia é estável; a rotatividade é baixa; os colaboradores recebem formação intensiva sobre as tarefas; os cargos são padronizados no mercado de trabalho; as pessoas desejam progredir através de promoções na carreira. A remuneração do trabalhador e das suas competências vai de encontro aos talentos individuais e à forma como são aplicados no desempenho das suas funções. A remuneração aumenta em função do sucesso no desempenho de atividades. Esta prática é eficaz quando a força de trabalho é educada e possui capacidade e vontade de aprender novas tarefas; a tecnologia e a estrutura organizacional mudam constantemente; as oportunidades para mobilidade vertical são

limitadas; a participação e o espírito de equipa são encorajados na organização; os custos de rotatividade e absentismo em termos de perdas de produção são elevados.

✓ Igualdade ou Elitismo

Entende-se por igualdade o facto de a remuneração incluir o maior número de colaboradores desde o topo à base da organização sob os mesmos parâmetros de atribuição da mesma. O sistema de igualdade representa a tendência da atualidade uma vez que conduz a uma maior flexibilidade e encoraja a comunicação e relacionamento entre os diferentes níveis da empresa e também entre os próprios colaboradores. No elitismo a remuneração diferencia-se hierarquicamente ou ao nível de grupos de funcionários. É utilizada em organizações mais antigas com uma boa consolidação no mercado e baixa competitividade, reforçando assim o sistema hierárquico.

✓ Remuneração Abaixo ou Acima do Mercado

Empresas pequenas, numa área económica pouco desenvolvida, não sindicalizadas e jovens optam tendencialmente por pagar abaixo do mercado. Em oposição, empresas que querem manter e motivar os seus colaboradores, minimizando os custos do absentismo e da rotatividade, optam por pagar acima do mercado. De qualquer modo, a escolha do tipo de remuneração afeta os custos da organização e a satisfação do funcionário.

✓ Prémios Monetários ou Não Monetários

Representam uma forma de recompensar o trabalhador de forma monetária através de salário ou prémio e de forma não monetária oferecendo melhores trabalhos ou estabilidade de emprego. Utilizados em empresas competitivas, com fraca estabilidade no emprego e com forte foco nas vendas, os prémios monetários são pagos em dinheiro e valorizam a responsabilidade e o alcance de metas. Os prémios não monetários, por sua vez, fazem com que haja um maior comprometimento do trabalhador com a organização. Como já foi referido, traduzem-se em trabalhos mais interessantes, mas também em reconhecimento público ou posteriormente transformados em dinheiro através de ações.



✓ Remuneração Aberta ou Confidencial

Em organizações com uma cultura baseada na confiança, igualdade, envolvimento e comprometimento dos funcionários, os funcionários conhecem as remunerações uns dos outros, assim como, a forma como estas são atribuídas. Pelo contrário, nas remunerações confidenciais não existe partilha de informação sobre remunerações entre os funcionários.

✓ Centralização ou Descentralização das Decisões Salariais

As decisões salariais podem ser tomadas por um órgão central ou pelos próprios gestores de cada departamento. Deste modo, no sistema centralizado, são os recursos humanos que controlam e decidem as remunerações dos funcionários, uma vez que, possuem conhecimentos específicos sobre o assunto até a um nível legal. No sistema descentralizado, atribui-se esta responsabilidade aos diferentes gestores de cada departamento e estes decidem em conformidade com o tipo de função que é desempenhada.

## **b) Sistema de incentivos**

Os incentivos são uma forma de estimular as pessoas a irem sempre mais longe e participarem ativamente na construção de uma organização melhor, mais desenvolvida e competitiva. As empresas têm metas que os seus trabalhadores devem atingir e como tal devem também ser recompensados por isso. O trabalhador espera que a sua dedicação e esforço para com a organização seja recompensada. Da mesma forma, a empresa espera que os seus incentivos gerem resultados. Deve então existir um equilíbrio das duas partes, entre a contribuição do trabalhador e o incentivo da empresa. As recompensas traduzem-se em prémios, evolução na carreira ou benefícios (Cunha et al, 2012).

Segundo os autores Cunha et al (2004), existem dois tipos de sistemas de incentivos que podem ser atribuídos individualmente ou em grupo: o mérito e o esquema de bónus. O primeiro diz respeito ao desempenho individual, ou seja, é atribuído aos colaboradores que mais contribuem para a organização. O segundo é dado sempre que o desempenho de um colaborador for considerado como bom.

No entanto, um sistema de incentivos funciona melhor quando “os empregados valorizam o dinheiro extra que poderão vir a receber; não perdem algo de importante para alcançar um elevado desempenho, percebem controlo sobre os resultados; percebem

claramente como funcionado o plano; o desempenho é medido de uma forma clara” (Locke & Latham, 1984, citado por Cunha et al, 2004:121).

Para se saber a quem atribuir estes sistemas de incentivos, é importante que haja uma avaliação de desempenho para que, consoante a análise dos resultados, se possa motivar o colaborador, informar o colaborador quanto aos objetivos da organização e identificar as necessidades do colaborador quanto à formação, promoções e recompensas (Marques, 1992, citado por Cunha et al, 2004). É importante referir e dar como exemplo, que no caso da organização onde estou a estagiar, existe um esquema de incentivos como o Prémio de Eficácia ou o Prémio anual, que motiva os colaboradores a atingir os objetivos definidos pela empresa.

### **c) Benefícios**

Na implementação dos benefícios sociais, específicos e flexíveis, as empresas devem ter em conta as vantagens e as desvantagens que isto implica. Segundo Camara et al (2012:522), “a vantagem mais sensível é o tratamento fiscal favorável de que dispõem e que tornam os gastos feitos nesta sede muito mais eficazes. Contudo, estes benefícios “não tendo descontos para a Segurança Social também não são considerados para o cômputo da reforma (...), são extremamente difíceis de revogar (...), são de âmbito rígido, muitas vezes deixam de fora segmentos da população da Empresa que se destinavam a abranger”. Além das vantagens e desvantagens, a implementação dos benefícios passa por uma série de limitações, nomeadamente um “número elevado de benefícios obrigatórios, tratamento fiscal desigual para certos benefícios, cultura da empresa e estilo da gestão, dificuldade de aprovação pelos sindicatos/comissão de trabalhadores, deficiente comunicação interna acerca das características e objetivos do plano, dificuldade na gestão administrativa do sistema” (Camara et al, 2012:523).

#### **✓ Sociais**

Os benefícios sociais representam uma forma de recompensa para o trabalhador. São, normalmente, atribuídos a todos os colaboradores. Fazem parte da responsabilidade social da organização e influenciam positivamente o seu ambiente. (Cunha et al, 2012).

Estes benefícios podem ter um nível de exigência legal ou espontâneo e podem ser monetários ou não monetários. Os benefícios legais são aqueles que são exigidos

pela legislação, como por exemplo o subsídio de refeição, o seguro de acidente de trabalho e seguro de vida; e os benefícios espontâneos são aqueles que as Empresas instituem livremente aos seus colaboradores. Os benefícios monetários correspondem aqueles que se encontram sujeitos a descontos legalmente exigidos como a Segurança Social e o IRS; e os benefícios não monetários são aqueles que conferem aos colaboradores benefícios que correspondem a serviços como a assistência médica, o seguro de vida, o apoio á saúde, etc. (Cunha et al, 2012; Ivancechiv, 2007).

✓ Específicos

Para além dos benefícios sociais, que são atribuídos a todos os colaboradores da empresa, existem também os benefícios específicos, que, como o próprio nome indica, só abrange alguns dos colaboradores da empresa, quer pelo seu nível hierárquico, quer pela função que pratica. Os benefícios específicos mais comuns são as viaturas de serviço e as despesas de viagem, que apenas têm acesso os colaboradores com um certo nível de função, como os chefes de serviço, os chefes de departamento, entre outros. (Cunha et al, 2012; Ivancechiv, 2007).

✓ Flexíveis

Estes benefícios são cada vez mais aplicados nas Empresas porque permitem aos colaboradores escolher aqueles que mais correspondem às suas necessidades, desde que se encontrem disponíveis e dentro do valor. No entanto, e de forma a flexibilizar a escolha destes benefícios, Ivancechiv (2007) propõe quatro alternativas:

- i. Benefícios padrão – permitem ao colaborador escolher os benefícios mais favoráveis;
- ii. Benefícios modulares – permitem ao colaborador selecionar os benefícios existentes na empresa, desde que se encontrem dentro dos valores estabelecidos. Se o valor for ultrapassado, o colaborador é responsabilizado pelo excesso;
- iii. Benefícios de escolha livre – desde que se encontrem dentro dos valores estabelecidos pela empresa, o colaborador pode escolher onde utilizar mensalmente os benefícios.
- iv. Benefícios cash livre – concede aos colaboradores a possibilidade destes gerirem livremente a quantia mensal ou anual dos benefícios.

## **2.5. Satisfação dos colaboradores**

Apesar de a motivação ser a variável mais utilizada pelas organizações, para influenciar o desempenho e os resultados produtivos, o meio das organizações tem dependido sobretudo da satisfação que os colaboradores têm com o seu trabalho.

Vários autores incorporam componentes afetivas e cognitivas na definição de satisfação com o trabalho. Vejamos, por exemplo, a definição dada por Locke (1976, citado por Cunha et al, 2004:127) “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”, a definição dada por Brief (1998, citado por Cunha et al, 2004:127) “Um estado emocional expresso através da avaliação efetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”, e a definição dada por George e Jones (1999, citado por Cunha et al, 2004:127) “O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.”

### **2.5.1. Causas**

Para procurar melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores, importa analisar as causas que dão origem à satisfação. Neste sentido, as causas da satisfação podem ser classificadas em dois tipos: pessoais e organizacionais.

As causas pessoais encontram-se relacionadas com fatores demográficos e diferenças individuais. Os autores Cunha et al (2004) referem que, são os trabalhadores mais jovens e as mulheres quem apresenta um nível de satisfação mais baixo. Os mais jovens porque tendem a “ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade, ou a potencial constatação de um desfasamento entre as expetativas profissionais e a realidade de trabalho” (Cunha et al, 2004:135), e as mulheres porque se encontram perante uma desigualdade de oportunidades e uma diferença salarial, em relação aos homens.

As causas organizacionais estão relacionadas com o salário, o trabalho em si mesmo, as perspectivas de evolução na carreira e o estilo de chefia. O salário é considerado uma das principais causas para determinar a satisfação organizacional, porque para além de garantir o estatuto e o reconhecimento social dos colaboradores, responde às necessidades individuais. A evolução da carreira é outra causa da satisfação “na medida em que representam ganhos ao nível da remuneração, do estatuto e do prestígio” (Cunha et al, 2004:135). Por fim, os atributos relevantes do estilo da chefia “parecem ser a orientação do supervisor para as pessoas/relacionamento” e a dos colegas “relaciona-se com a possibilidade de o individuo desenvolver a sua atividade laboral num contexto social agradável e gratificante” (Cunha et al, 2004:136).

### **2.5.2. Consequências**

A satisfação está ligada à produtividade, sendo que são diversas as suas consequências. Nem sempre o trabalhador mais produtivo é o mais satisfeito, mas é facto que o absentismo e a rotatividade são consequências negativas que se traduzem num baixo nível de satisfação. Um colaborador satisfeito é mais prestável, participativo e cumpridor das suas tarefas. A saúde física e mental também se relaciona com a satisfação, ao nível das atitudes e comportamentos dentro e fora da organização. O trabalhador deve ser reconhecido pelo bom desempenho das suas funções, a fim de se sentir satisfeito e por conseguinte feliz. O sistema de recompensas da organização deve ser gerido de forma igualitária e em conformidade com o ramo de atividade e as funções desempenhadas, de forma que os trabalhadores se sintam satisfeitos com os seus salários e benefícios. A insatisfação que advém do sistema de recompensas enfraquece a organização dado o elevado absentismo, taxa de substituição (admissões e demissões) e também uma forte presença sindical e reclamações relacionadas com as recompensas. Esta forma de insatisfação afeta a organização no sentido em que o colaborador acaba por a transmitir ao nível do trabalho interno, para com os seus pares e superiores, mas também ao nível externo para os clientes. Assim, um sistema de recompensas que responda positivamente às ambições dos colaboradores gera uma organização mais estável e com possível destaque no seu ramo de atividade. (Cunha et al, 2004)

## **2.6. O sistema de recompensas e a satisfação: teorias**

As organizações sentiram necessidade de estabelecer novas relações de trabalho com os colaboradores para os motivar através dos sistemas de remuneração e de recompensas. Para isso, foram criadas teorias que tem como objetivo ajudar as organizações a compreender as razões de determinados comportamentos dos indivíduos, através da apresentação de ideias que podem ajudar as organizações no processo da satisfação/motivação.

### **2.6.1. Teoria da Expetativa**

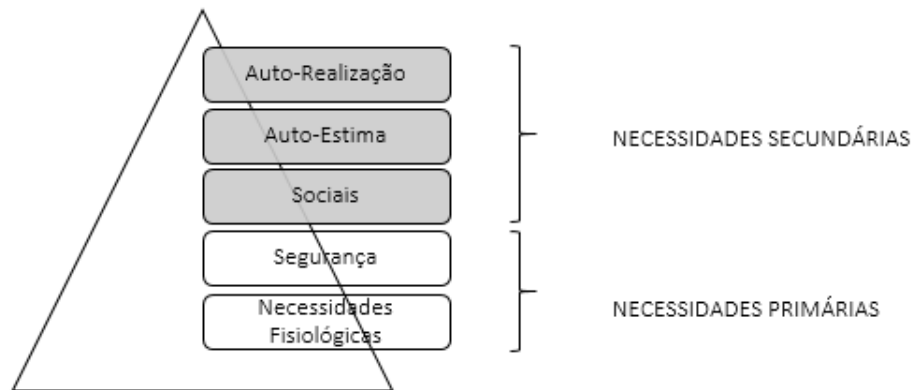
A Teoria da Expetativa está orientada para a importância que o comportamento e o desempenho, defendendo que o nível de motivação do colaborador está dependente da satisfação de uma valência elevada (valorização daquilo que a organização oferece), de uma instrumentalidade elevada (percepção de que para obter os resultados esperados, tem de obter um nível de desempenho elevado) e de uma expetativa elevada (acreditar que para ter o resultado desejado, tem de fazer um esforço elevado). (Cunha et al, 2004)

Se por alguma eventualidade, algum destes elementos (valência, instrumentalidade e expetativa) de satisfação for negativa, a motivação é nula. (Cunha et al, 2004)

“Com efeito, se a pessoa não considerar interessante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, ou se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado, a probabilidade da pessoa se sentir motivada para aumentar o seu esforço fica seriamente diminuída, quando não mesmo neutralizada” (Cunha et al, 2004:119).

## 2.6.2. Teoria das Necessidades

**Figura nº 5:** Pirâmide de necessidades de Maslow



**Fonte:** Camara et al, 2010:89

Abramham Maslow desenvolveu uma teoria centrada nas necessidades básicas do ser humano, através da construção de uma Pirâmide (figura 5) que está organizada em níveis de importância e que se dividem em dois tipos:

### ✓ **Necessidades Primárias**

Fisiológicas - relacionadas com necessidades básicas de sobrevivência com a fome, abrigo, descanso, etc.;

Segurança - relacionadas com o desejo de se sentir seguro e protegido perante perigos ou privação;

### ✓ **Necessidades Secundárias**

Sociais - necessidade de pertencer a um grupo social, nomeadamente, família e amigos;

Auto-estima – necessidade de se sentir respeitado, reconhecido.

Auto-realização - necessidade de atingir os seus objetivos, de mostrar o que vale atingindo o seu potencial mais elevado.

A Hierarquia de Necessidades de Maslow mostra que os indivíduos possuem diferentes níveis de motivações que tendem a evoluir de modo hierárquico, à medida que necessidades inferiores ou mais básicas se vão tornando satisfeitas. Por essa razão, as organizações deverão estar conscientes desta realidade e aliar as suas estratégias de recompensa às diferentes necessidades dos colaboradores (Camara et al, 2010).

### 2.6.3. Teoria Bifatorial

A Teoria Bifatorial Herzberg, inspirada na Teoria das Necessidades de Maslow, apresenta dois fatores que causam satisfação (fatores motivadores) e insatisfação (fatores higiênicos) no trabalho:

✓ **Fatores Higiênicos**

Salário, segurança no trabalho, relações interpessoais, etc.

✓ **Fatores Motivadores**

Realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, etc.

**Figura nº 6:** Fatores higiênicos e motivacionais



**Fonte:** Camara et al, 2010:91

Como se pode ver na figura 6, verifica-se que, se por um lado os fatores higiênicos apenas mantêm a satisfação quando estão presentes ou causam insatisfação quando estão ausentes, por outro, os fatores motivadores são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se estiverem ausentes não haverá grande insatisfação (Camara et al, 2010).

“Herzberg alargou as teorias de Maslow e tornou-as mais fáceis de utilizar em situações laborais. Chamou a atenção para a motivação do trabalho e para a importância crítica dos fatores com ele relacionados, aspeto que nunca tinha sido objeto da atenção de cientistas do comportamento. Este conhecimento resultou num maior interesse pelo enriquecimento do cargo, num esforço de reestruturação dos cargos no sentido de aumentar o nível de satisfação dos empregados (...) Tradicionalmente, os gestores respondiam aos problemas de motivação oferecendo mais dinheiro, mais regalias sociais e melhores condições de trabalho. Muitas vezes, o resultado destas ações não se traduzia num maior esforço para trabalhar mais arduamente. A teoria de Herzberg oferece uma explicação para este fenómeno (...) Para



melhor a motivação, é necessário introduzir no trabalho os fatores motivadores.” (Donnelly, 2000:276).

#### 2.6.4. Teoria da Equidade

Como já referi anteriormente, é importante que as organizações adotem um sistema remuneratório transparente, porque quando os colaboradores vêem que existem na empresa umas áreas funcionais mais privilegiadas do que outras, sentem-se discriminados e injustiçados (Camara et al, 2010). Esta teoria, criada por Adams, vê a percepção da inequidade como uma força motivacional. Quando um colaborador compara o seu rácio de resultados/ganhos (salário, recompensas, estatuto, etc.) e contributos/investimentos (formação, experiência, esforço, etc.) com o rácio de um colega (referente) e tem a percepção de que estes são iguais, está-se perante uma situação de equidade. Quando um colaborador tem a percepção de que os rácios não são iguais, está-se perante uma situação de iniquidade.

**Figura nº 7:** A tradução matemática da teoria da equidade

Equidade		
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio}}{\text{Contributos do próprio}}$	=	$\frac{\text{Resultados recebidos pelo referente}}{\text{Contributos do referente}}$
Iniquidade Desfavorável		
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio}}{\text{Contributos do próprio}}$	<	$\frac{\text{Resultados recebidos pelo referente}}{\text{Contributos do referente}}$
Iniquidade Favorável		
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio}}{\text{Contributos do próprio}}$	>	$\frac{\text{Resultados recebidos pelo referente}}{\text{Contributos do referente}}$

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al, 2004:113

Cunha et al (2006:112) refere que “A situação de iniquidade favorável é relativamente fácil de resolver. Ao considerar ter sido beneficiado face ao seu termo de comparação, o individuo pode simplesmente revalorizar os seus investimentos ou ganhos, repondo a situação de equidade. Face a situações de subpagamento (i.e., iniquidade desfavorável) a resposta não se fica normalmente pelo nível cognitivo de revalorização de ganhos ou investimentos.”

Na seguinte tabela, apresento, segundo Cunha et al (2004), as diversas formas de como as pessoas podem responder à iniquidade favorável e desfavorável:

**Tabela nº 3:** Exemplos de como as pessoas podem responder à iniquidade.

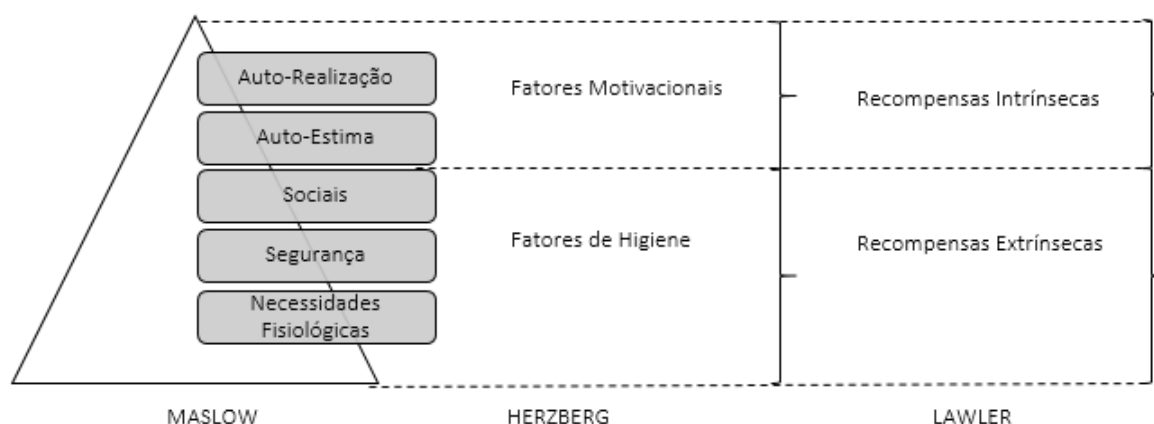
TIPOS DE RESPOSTA	INIQUIDADE FAVORÁVEL	INIQUIDADE DESFAVORÁVEL
1. Alteração dos contributos	O individuo aumenta a produtividade, esforça-se, coopera, adopta comportamentos de cidadania	O individuo diminui a produtividade, reduz a qualidade de trabalho, adopta comportamentos retaliatórios
2. Alteração das recompensas	O individuo aceita que o seu salário seja aumentado em menor grau do que o dos seus colegas	O individuo furta objetos da organização
3. Distorção cognitiva dos contributos e/ou recompensas	A pessoa convence-se de que, afinal, as suas competências especializadas são muito relevantes do que originalmente pensava, merecendo portanto a vantagem salarial que recebe	O individuo convence-se de que as boas condições de trabalho de que usufrui justificam um desnível salarial favorável aos seus colegas
4. Abandono do campo	O individuo pede a transferência para um cargo mais exigente	Absentismo, abandono da empresa, transferência do actual cargo para outro
5. Ação sobre os outros	A pessoa que experimenta sentimentos de injustiça por receber o mesmo salário que um seu colega mais empenhado pode tentar convencer este a baixar o respetivo nível de <i>inputs</i>	A pessoa tenta convencer o seu chefe de que é necessário proceder a aumentos salariais. Ou tenta persuadir os seus colegas de que devem esforçar-se mais
6. Mudança do padrão de referência	A pessoa “descobre” que, afinal, existem indivíduos que, para as mesmas competências e funções, recebem maior salário do que o seu	O individuo “descobre” outros trabalhadores que auferem salários muito inferior ao seu

**Fonte:** Adams, 1965; Leventhal, 1976, citado por Cunha et al, 2004:218

Em suma, para que as organizações possam evitar este tipo de atitudes e comportamentos face às situações de iniquidade, é necessário que desenvolvam um sistema de recompensas justo e equitativo para todos, através de uma avaliação exaustiva de funções.

### 2.6.5. Teoria do Sistema de Recompensas

**Figura nº 8:** Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



**Fonte:** Camara et al, 2010:494

Segundo os autores Camara et al (2010:495) Edward Lawler “propõe uma distinção entre as recompensas que a pessoa recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente, a que se chama recompensas intrínsecas, e um conjunto de outras que não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido, que denomina recompensas extrínsecas”.

#### a) Recompensas Intrínsecas

Estas recompensas traduzem-se em responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira, têm natureza imaterial e potenciam a participação e identificação do trabalhador com a organização.

Como tal, segundo Camara (2000) e Camara et al (2010) consideram-se recompensas intrínsecas:

✓ **Desenho funcional**

Estruturar e perceber as funções distribuídas, permitindo maior autonomia e responsabilidade nas ações dos trabalhadores.

✓ **Mecanismos de reconhecimento**

Reconhecer e premiar ações positivas do trabalhador, prestigia-lo e torna-lo um exemplo a seguir;

✓ **Envolvimento**

Tornar o trabalhador parte ativa no processo de decisão conduzido pela gestão de topo;

✓ **Clima organizacional e estilo de gestão**

A cultura e forma de atuação da organização devem ir de encontro à inclusão do trabalhador na vida da organização;

✓ **Oportunidade de desenvolvimento profissional**

Investir na formação do trabalhador proporcionando uma maior qualificação, remuneração e até progressão na carreira;

✓ **Autonomia e responsabilidade**

Permitir que o trabalhador seja livre no desempenho das suas funções e ao mesmo tempo responsável pelas mesmas.

**b) Recompensas Extrínsecas**

Por sua vez, as recompensas extrínsecas refletem uma parte material, como sendo os salários, os benefícios, os incentivos e símbolos de estatuto. Para as recompensas de estatuto deve haver uma gestão equitativa das mesmas e também torna-las competitivas em relação ao mercado de trabalho. Os salários e subsídios (alimentação, turno) pela sua natureza representam uma componente fixa. Os benefícios, incentivos e símbolos de

estatuto objetivam a componente variável. Os benefícios são muito importantes dado que atribuem satisfação ao trabalhador em relação à organização e são na sua maioria sociais, tentando colmatar lacunas nesse campo, como seguros de saúde ou vida. Os incentivos fazem parte do salário e variam a curto prazo, como as comissões ou prêmios, ou a longo prazo, como oferecer participação com acionista da empresa. Os incentivos estão diretamente relacionados com o alcance de metas da empresa por parte do trabalhador. Premeiam o excelente desempenho. Os símbolos de estatuto atribuem-se normalmente aos gestores seniores e representam o nível de importância que a empresa lhes dá. Levam ao aumento da auto-estima e a um sentimento de auto-realização (Camara, 2000; Camara et al, 2010).

É importante perceber que nos sistemas de recompensas é necessário avaliar da mesma forma as recompensas intrínsecas, em relação às extrínsecas. A motivação do trabalhador é mais facilmente gerada pela parte imaterial da recompensa, ou seja, pela forma como este é posicionado em relação à organização e como é tratado em relação ao exercício das suas funções. Deste modo, a empresa denota-se pela forma como aplica as recompensas intrínsecas e não tanto pelos salários, benefícios ou incentivos (recompensas extrínsecas). (Camara, 2000; Camara et al, 2010).

## **2.7. Estudo salarial das empresas portuguesas**

O objetivo deste ponto passa por conhecer as principais práticas retributivas (retribuição base, sistemas de recompensas e benefícios sociais) das empresas existentes em Portugal. Para isso decidi recorrer ao estudo salarial de 2015 da Mercer e da Hay Group que contam com a participação de mais de 200 empresas (nacionais e multinacionais) e a um estudo feito pelos autores Duarte et al (2007) relacionado com a distribuição da remuneração total anual em Portugal e na Europa.

### **2.7.1. Mercer**

O estudo da Mercer conclui que a tendência remunerativa tem vindo a sofrer alterações e que os incrementos salariais atribuídos aos trabalhadores são determinados por um conjunto de fatores que influenciam diretamente o valor disponibilizado para esse fim, tendo sido identificados como determinantes os resultados da organização (68%) e os resultados individuais do colaborador (76%). A antiguidade e o nível funcional são os fatores que menos influenciam a atribuição do incremento salarial.

No que diz respeito aos incentivos de curto prazo, 94% das empresas atribuem anualmente um bónus (sistema de incentivos) a todos os seus trabalhadores. O mesmo não se verifica com a atribuição de incentivos de longo prazo que, por não constituir uma prática maioritária na empresa, apenas é utilizada por cerca de 17% das empresas participantes.

Relativamente aos principais benefícios sociais atribuídos pelas empresas em Portugal, verifica-se que cerca de 38% concedem aos seus trabalhadores um complemento de subsídio de doença que não ultrapassa os 35% do salário base do trabalhador. No plano médico, cerca de 92% das empresas participantes atribuem este benefício aos trabalhadores, com coberturas em caso de hospitalização, parto, assistência ambulatoria, óculos, lentes, etc. No plano de pensões, 44%. Nas férias, cerca de 65% das empresas (+9% relativamente ao ano de 2014), concede dias de férias extras aos trabalhadores. Na educação, 38% das empresas participantes assegura as despesas dos colaboradores associadas à educação, 24% atribuem subsídio escolar aos filhos dos colaboradores e 8% concede subsídios de creche. Quanto aos empréstimos/adiantamentos, 24% das empresas participantes no estudo referem que concederam apoio social aos colaboradores, para situações de emergência

(94%) ou despesas de hospitalização. E por fim, 91% das empresas atribuem um carro de serviço aos colaboradores de acordo com o nível da função.

### **2.7.2. Hay Group**

No estudo da Hay Group conclui-se que, tal como no estudo da Mercer, a tendência remunerativa tem sofrido alterações. Em 2016 prevê-se uma descida de incrementos salariais, cerca de 1,33% (menos 0,2% em 2015).

De acordo com a retribuição variável target (incentivo de curto prazo), e tal como no estudo efetuado pela Mercer, cerca de 94% das empresas atribuem anualmente um bónus a todos os seus trabalhadores.

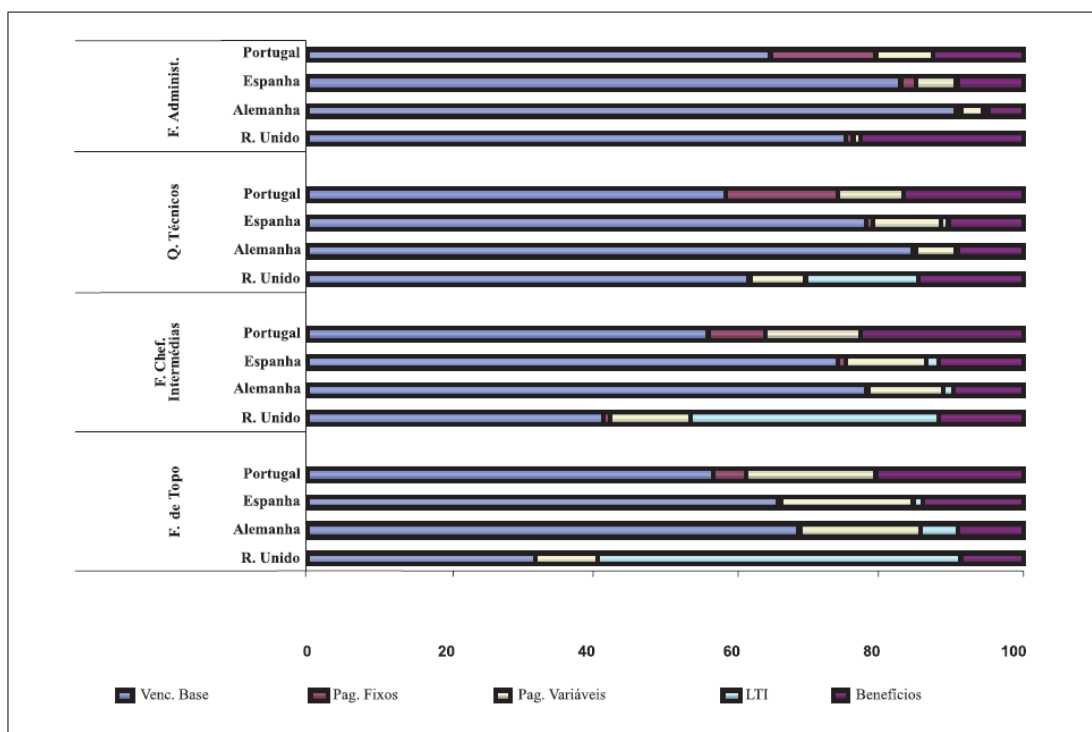
Segundo esta consultora global de gestão, os principais benefícios apresentados pelas empresas em Portugal, são o Plano Médico, o Automóvel (carro de serviço) e os Seguros de Vida. No entanto, cerca de 80% das empresas participantes concedem outros benefícios aos seus colaboradores. Benefícios esses que vão desde o apoio social (empréstimos/adiantamentos), a subsídios (transporte, alojamento), a apoio escolar (colaborador e dependentes), dias de férias extra, entre outros.

No benefício de atribuição de automóvel, 96% das empresas participantes disponibiliza carro de serviço aos colaboradores. No plano médico, cerca de 93% das empresas participantes atribuem Seguro de Saúde. No plano de pensões, 39%. O Seguro de Vida é atribuído aos colaboradores por cerca de 70% das empresas e pode ter até quatro tipos de coberturas: morte natural, morte acidental, incapacidade temporária e incapacidade permanente.

### 2.7.3. Remuneração total anual em Portugal e na Europa

Atualmente é praticado na Renault Cacia um sistema de remuneração misto (fixo e variável), superior ao que está estabelecido legalmente e à prática do mercado, que tem em conta três critérios: o contributo individual, a referência no sector e as práticas no mercado. Sendo as práticas do mercado, uma das principais atribuições do sistema de remuneração, e uma vez que os resultados a seguir apresentados poderão “servir de orientação genérica no sentido de as empresas poderem explorar alterações das suas políticas de remuneração em função das variáveis que determinam o peso relativo da remuneração variável”, achei pertinente analisar o seguinte gráfico (Duarte et al, 2007:79).

**Gráfico 1:** Distribuição da Remuneração Total Anual em Portugal e na Europa



**Fonte:** Duarte et al, 2007:71

No gráfico 1 pode-se observar, em percentagem, o que as empresas em Portugal e na Europa pagam aos seus colaboradores, nomeadamente no que diz respeito à remuneração base, remuneração fixa, remuneração variável, incentivos de longo-prazo e benefícios.

Assim, e segundo os autores (Duarte et al, 2007) deste estudo, as principais conclusões que se tira deste gráfico é que “Portugal aproxima-se do praticado na Europa, apresentando,



para as funções do topo, uma remuneração base de 61% do pacote retributivo, com o Reino Unido a apresentar valores muito inferiores (32%) ao verificado nos outros países da Europa Central e do Sul. Verifica-se uma maior utilização dos benefícios em Portugal do que nos restantes países europeus, um facto explicado sobretudo pela fraca incidência da atual política fiscal sobre estes rendimentos”. (Duarte et al, 2007:66). Esta fraca incidência deve-se sobretudo ao aumento das práticas de gestão e das políticas fiscais dentro da União Europeia. “Em termos de remuneração variável, a média portuguesa está ao nível do que se pratica nos principais países europeus, à excepção do Reino Unido (...) que apresenta um padrão (...) fortemente baseado na remuneração variável associado a planos de longo-prazo”. (Duarte et al, 2007:71).

## CAPÍTULO III – ESTUDO SALARIAL: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se fazer um estudo comparativo entre os resultados obtidos nos dois estudos salariais referidos no capítulo anterior, o estudo da Hay Group e da Mercer, com a situação da Renault Cacia.

Com o objetivo de recolher informações sobre a Política Retributiva das Organizações e sobre a atribuição de Benefícios, a Hay Group e a Mercer procederam à realização de um questionário online, que foi aplicado a todas as organizações que quiseram participar nestes estudos.

O questionário foi composto por diversas perguntas, e encontrou-se dividido em 7 partes: Informação Geral da Empresa, Políticas Retributivas, Incentivos de Curto Prazo, Incentivos de Longo Prazo, Benefícios, Mercado de Trabalho e Gestão Laboral.

A recolha de toda a informação foi feita por grupos funcionais, sendo que cada organização indicou os tipos de grupos existentes e os respetivos níveis Job Grades<sup>2</sup> ou Pontos.

Apesar da população total da Renault representar cerca de 1017 pessoas, apenas foram selecionados para este estudo os 268 colaboradores/postos de trabalho que fazem parte do Quadro da Empresa. Os colaboradores foram definidos através dos níveis Job Grades e os grupos funcionais existentes são os seguintes:

- Administrativos/Operacionais
- Gestores Intermédios / Técnicos Qualificados
- Diretores de 2º linha / Quadros Superiores
- Diretores de 1º linha

---

<sup>2</sup> Referencial para todos os países, baseado em “funções de referência”, e organizado por níveis de responsabilidade, permitindo maior clareza, equidade e coerência na organização.

### **3.1. Caracterização da população**

Para a realização destes estudos, a Mercer contou com a participação de 307 empresas (nacionais e multinacionais), e analisou mais de 112 mil postos de trabalho, e a Hay Group contou com a participação de 253 empresas (nacionais e multinacionais), e com mais de 87 mil postos de trabalho. Apesar do estudo da Hay Group não apresentar as principais características das empresas participantes no estudo, o mesmo não se aplica à Mercer, uma vez que esta apresenta as seguintes características:

- No setor de atividade, verifica-se que os principais setores representados no estudo foram os Serviços Gerais (31%), as Indústrias Diversificadas (18%), os Bens de Consumo (11%), Hi-Tech / Telecomunicações (10%) e Grande Distribuição (10%);
- Relativamente ao volume de negócios, as pequenas empresas, apresentaram um volume de negócio até 50 milhões de euros de faturação (63% da amostra); as médias empresas, de mais 100 milhões de faturação (23% da amostra); e as grandes empresas com uma faturação superior a 500 milhões de euros (5% da amostra).
- Quanto ao número de colaboradores, 53% das empresas, apresentam um quadro de pessoal até 100 colaboradores, e apenas 11% contém mais de 1000 colaboradores.

Contudo, verificou-se um certo equilíbrio na amostra analisada, porque, quanto ao género, existe uma percentagem do sexo masculino de 57% e uma percentagem do sexo feminino de 43%, estando estes em cerca de 22% das empresas, na faixa etária dos 26-35 anos. Cerca de 30% das empresas, detêm trabalhadores entre os 4-11 anos de permanência na empresa, e apenas 13% igual ou inferior a 3 anos. Em relação às habilitações literárias, apenas 37% possui uma licenciatura, e 34% o ensino secundário.

A Renault Cacia é uma Empresa Multinacional, de origem Francesa, e para este estudo analisou 268 postos de trabalho (quadros da empresa). As principais características desta empresa são as seguintes:

- Sector de Atividade - **Indústria & Comércio Automóvel**;
- Volume de Negócio - Em 2015 foi de **278.661.805,95 €**;
- Recursos Humanos – Em 2015 a empresa contava com **1017 trabalhadores**.

No entanto, para este estudo apenas foram analisados os postos de trabalho de 268 trabalhadores, fazendo estes parte do quadro da empresa. Desses 268, concluiu-se através dos dados recolhidos, que 228 são homens, e 40 são mulheres; têm idades compreendidas entre os 26 e os 64 anos; o nível de antiguidade vai de 4 a 42 anos; e respetivamente às habilitações literárias, verificou-se que 55 colaboradores possuem o ensino básico (até ao 9º ano de escolaridade), 95 o ensino secundário, 117 o ensino superior (licenciatura e mestrado), e apenas 1 o doutoramento.

### 3.2. Caracterização da amostra

De forma a efetuar uma análise comparativa (entre a Hay Group, a Mercer e a Renault Cacia), relativamente aos diversos indicadores que os estudos salariais apresentam, decidi decorrer à construção de uma tabela (tabela 4) que permitisse e facilitasse a comparação e a análise entre os indicadores e sub-indicadores da situação salarial da indústria em Portugal e na Renault Cacia.

**Tabela nº 4:** Comparação entre a Situação na Indústria em Portugal e a Renault Cacia

INDICADORES	SUB-INDICADORES	SITUAÇÃO NA INDÚSTRIA EM PORTUGAL		RENAULT CACIA
		HAYS GROUP	MERCER	
<b>Movimentos e Incrementos</b>	Ajuste/Aumento Salarial	✓	✓	✓
<b>Política Retributiva para Recém-Licenciados</b>	-	✓	✓	✓
<b>Incentivos de Curto Prazo</b>	-	✓	✓	✓
<b>Incentivos de Longo Prazo</b>	-	X	✓	✓
<b>Benefícios Atribuídos</b>	Plano Médico	✓	✓	✓
	Automóvel	✓	✓	✓
	Seguro de Vida	✓	✓	✓
	Plano de Pensões	✓	✓	X
	Subsídio de Educação	✓	✓	✓
	Férias Extras	✓	✓	X
	Subsídio de Transporte	✓	X	✓
	Descontos em Produtos / Serviços da Organização	✓	X	✓
	Apoio Social – Empréstimos / Adiantamentos	✓	✓	✓
	Assistência Médica nas Instalações	X	✓	✓
	Complemento do Subsídio de Doença	X	✓	✓
	Check-up	✓	✓	✓

	Programas de Promoção à Saúde	X	✓	✓
	Passe Social	X	✓	X
	Aulas de Línguas	X	✓	✓
	Horário Flexível	X	✓	✓
	Dia de Aniversário	X	✓	X
	Cabaz de Natal / Nascimento / Casamento	X	✓	X
	Disponibilização da Cantina	✓	X	✓
	Subsídio de Alojamento	✓	X	X
	Planos de Desconto na Compra de Ações	✓	X	X

Nos pontos seguintes, serão apresentadas todas as conclusões e comparações que foram possíveis de analisar.

### 3.2.1. Movimentos e incrementos salariais

Através de uma análise geral dos dados fornecidos pelos dois estudos, acima referidos, constatou-se que as empresas têm vindo a sofrer alterações remunerativas. Em 2015, mais de 70% das empresas, efetuou ajustes/aumentos salariais. Estes aumentos salariais são, na maior parte das empresas, atribuídos consoante as políticas gerais de cada uma e são determinados por diversos fatores, como os resultados que o colaborador obtém na organização, os resultados individuais, a antiguidade, o nível funcional, a grelha salarial e o posicionamento face ao mercado. De acordo com os estudos, mais de 30% das empresas, opta por fazer os ajustes salariais em Janeiro, e mais de 20% em Março ou Abril. No entanto, e apesar de se ter verificado uma ligeira descida na previsão de incrementos salariais desde o ano passado, verifica-se que em 2016, menos de 30% das empresas, não pretende efetuar ajustes salariais.

Antes de comparar os resultados acima referidos, com a situação da Renault, importa primeiro referir de que forma é estruturada a política salarial da organização, que fatores é que influenciam a gestão da política retributiva e que tipo de retribuição é atribuída aos diversos grupos funcionais. Desde sempre, que a política salarial da Renault é estruturada através da Grelha Salarial, que, por sua vez, é regularizada anualmente. A gestão da política

retributiva da organização é efetuada de diferente forma para cada grupo funcional, tendo em conta os seguintes fatores:

**Tabela nº 5:** Fatores para atribuição da política retributiva aos grupos funcionais

Grupo funcional	Fatores para a atribuição da política retributiva
Administrativos / Operacionais	Aptidões, Competências e Senioridade
Gestores intermédios / técnicos qualificados	Educação, Qualificação, Aptidões, Competências e Senioridade
Diretores de 2ª Linha / Quadros Superiores Diretores de 1ª Linha	Job Grades, Grades da Organização, Educação, Qualificação, Aptidões, Competências, Senioridade

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

Apesar de existirem diversos tipos de retribuição <sup>3</sup> como a Retribuição Base<sup>4</sup> (salário base + retribuições fixas), a Retribuição Total<sup>5</sup> (Retribuição base + Retribuição variável<sup>6</sup> a curto prazo), a Retribuição Total Target (Retribuição base + Retribuição variável target<sup>7</sup>), a Total Direct Compensation (Retribuição variável + Retribuição variável a longo prazo) e a Retribuição Global (Total Direct Compensation + Valor de benefícios + Valor de subsídios (ex: subsídio de refeição), a Renault Cacia, só atribui a **Retribuição Total**, aos Administrativos e

<sup>3</sup> Todas as definições relativas aos tipos de retribuição foram retiradas do estudo salarial da Hay Group (Hay Group, 2015, Estudo Salarial – Relatório de Participação) e de documentos internos da Empresa.

<sup>4</sup> Todos os valores ilíquidos, pagos em dinheiro, numa base regular e que podem ser classificados como “montante adquirido”. Estão incluídos o salário base (14 meses), subsídio de refeição (11 meses), diuturnidades, IHT bem como outros pagamentos de base fixa, quer sejam atribuídos mensalmente, ou não.

<sup>5</sup> Compreende a Retribuição Base acrescida da Retribuição Variável, real, atribuída em função dos resultados da empresa e/ou desempenho individual do ano anterior.

<sup>6</sup> Valores em dinheiro, pagos de uma forma variável, sem caráter definitivo e adquirido, como por exemplo, bónus ou prémios, comissões e distribuição de lucros.

<sup>7</sup> É o montante previsto para ser atribuído, com base no desempenho e é expresso em percentagem do Salário Base.

aos Operacionais, e a **Retribuição Total Target**, aos Gestores Intermédios / Técnicos Qualificados, aos Diretores de 2ª linha / Quadros Superiores e aos Diretores de 1ª linha.

Nestes grupos funcionais, o salário base situa-se entre os 12.670€ e os 70.546€ anuais, e o bônus target que a empresa atribui aos Gestores Intermédios / Técnicos Qualificados, aos Diretores de 2ª linha / Quadros Superiores e aos Diretores de 1ª linha, com base no desempenho, é de 20% do salário base.

Relativamente aos movimentos e incrementos salariais efetuados na Renault, e de acordo com a análise de vários documentos/informações internos/as, conclui-se que a empresa efetuou um ajuste salarial, a todos os grupos funcionais, de 5% em 2015, e prevê um aumento de 15% em 2016. Quanto aos fatores que influenciam os aumentos salariais na Renault, e apesar de se verificar que o desempenho individual predomina em todos os grupos, verifica-se que para cada grupo funcional, o aumento, realizado em Abril, é efetuado de diferente forma. Ou seja, para um colaborador administrativo / operacional, são fatores como o desempenho individual, a senioridade e os sindicatos que determinam o seu aumento. Para os gestores intermédios / técnicos qualificados e para os diretores de 2ª linha / quadros superiores, são o desempenho individual e o desenvolvimento de competências. E, por fim, aos diretores de 1ª linha o aumento é atribuído de acordo com o desempenho individual, o desempenho da equipa, o desempenho do cluster (conjunto maior de equipas, núcleo) e o desenvolvimento de competências.<sup>8</sup>

### **3.2.2. Política retributiva para recém-licenciados**

Em relação à retribuição dos recém-licenciados os estudos mostram que devido à existência de um ambiente cada vez mais competitivo e seletivo, as organizações optam por procurar talentos que garantam os cumprimentos dos objetivos da organização. Assim, e apesar de cerca de 47% das empresas aplicarem uma política retributiva específica, e 40% aplicar uma política retributiva standard, verifica-se que, com o objetivo de reter e motivar os melhores talentos, as organizações atribuem aos seus recém-licenciados, um salário base anual entre os 11 e os 18 mil euros.

Na Renault verifica-se que a mesma contrata recém-licenciados, com ou sem experiência profissional, e que a política retributiva aplicada no momento da contratação é a política

---

<sup>8</sup> Todas estas informações foram retiradas e analisadas de documentos/informações internos/as da Renault Cacia.



específica da organização. Relativamente ao salário base, os valores são estipulados pela chefia de cada departamento, no momento de contratação. Pelo que, apesar de eventualmente surgirem diferenças entre as várias áreas de especialização (ex: engenheiro vs técnico de recursos humanos), as mesmas não são significativas, podendo os valores variar entre os 11.000€ e os 13.000€ anuais

### **3.2.3. Incentivos de curto prazo**

Tendo como base os resultados e o desempenho alcançados por um colaborador, unidade, organização ou uma combinação das mesmas, o estudo da Hay Group e o estudo da Mercer apontam, que mais de 90% das empresas atribuem incentivos de curto prazo, que incluem prémios referentes a períodos de 12 meses ou menos (ex: bônus por desempenho), aos seus colaboradores.

Na Renault, é atribuído um incentivo de curto prazo (Prémio de Eficácia) aos colaboradores quadros e não-quadros da Empresa. O Prémio de Eficácia é concedido em quatro semestres, tendo em conta duas grandes componentes: a componente dos resultados da Empresa, determinado em conformidade com os Indicadores da Fábrica (média das reclamações clientes caixas de velocidades e das peças mecânicas; custos totais acumulado a fim de cada semestre; prazos e acidentes de trabalho) e com os indicadores da Unidade Elementar do Trabalho (UET) (sucata; custo; rendimento operacional maquinaria e montagem e número de ideias e sugestões aceites por homem/ano em acumulado); e a Componente Ausentismo Individual (assiduidade).

### **3.2.4. Incentivos de longo prazo**

Tem como objetivo incentivar níveis superiores de desempenho dos colaboradores num período superior a um ano. O resultado final é avaliado tendo como referência o desempenho financeiro da organização utilizando para tal alguns indicadores tal como o preço das ações ou outro indicador equivalente (ex: stock/share options, performance shares). No entanto, apenas 17% das empresas que participaram nos estudos é que atribuem este tipo de incentivos.

Atribuído apenas aos Quadros, a Renault concede um incentivo de longo prazo, designado como Prémio Anual, performance de remuneração variável estipulada em % da massa salarial dos quadros. Contudo, este Prémio só é atribuído em função de determinados critérios: realização dos objetivos estabelecidos na entrevista anual (ano anterior) e na forma de como foram atingidos (avaliação global) e valores pré-determinados em % do parfoit anual (ano anterior).

### **3.2.5. Benefícios**

Na maior parte das vezes, as pessoas são atraídas para as organizações, não só pela função que vão exercer, pelo salário ou pela área geográfica, mas também pelos benefícios que as empresas oferecem e que estes poderão vir a desfrutar. Desta forma, com o objetivo de promover a responsabilidade social da organização, as empresas oferecem uma vasta área de benefícios relevantes aos seus colaboradores, contribuindo assim para a redução do absentismo e da rotatividade, para o aumento da produtividade, do bem-estar pessoal, etc.

Segundo o estudo da Hay Group e o estudo da Mercer, os benefícios mais relevantes e comuns nas empresas em Portugal, são:

#### **a) Plano médico** (aplicado por +90% das organizações)

É definido como benefício para apoiar ou suportar na totalidade as despesas de saúde dos colaboradores da organização e/ou respetivo agregado familiar. Este benefício é institucionalizado pela organização a todos os colaboradores e respetivos agregados familiares. Estão cobertos pelas organizações as consultas, exames físicos, internamento / hospitalização, maternidade, medicina dentária, próteses e ortóteses oftalmológicas.

Na Renault, esta regalia social tem como objetivo apoiar os empregados na obtenção de cuidados de saúde, mais célebres e eficazes, em complementaridade com o Serviço Nacional de Saúde, comparticipando despesas com a Assistência Hospitalar (intervenções cirúrgicas e internamento hospitalar), Assistência Médica Ambulatória e Parto, da seguinte forma:

**Tabela nº 6:** Limites máximos de comparticipação por pessoa e percentagem de comparticipação

Designação	Comparticipação	
	%	Montante máximo
Assistência médica hospitalar	90	4.600
Assistência médica ambulatória	90	910
Parto normal	90	770
Cesariana	90	1.140
Interrupção de gravidez	90	460
Internamento recém-nascido (após alta da mãe)	90	745
Estomatologia	80	430
<b>Óculos e lentes de contacto: máximo por ocorrência e por pessoa num limite máximo de 245 euros</b>		
Aros	80	65
Lentes normais	80	95
Lentes progressivas, bifocais e de contacto	80	130

**O limite máximo anual por pessoa no conjunto de todas as garantias é de 6.020 euros**

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

**b) Automóvel** (aplicado por +90% das organizações)

É definido como um benefício disponibilizado pela organização caso o automóvel possa ser utilizado pelos colaboradores para uso pessoal, e é atribuído na maior parte das vezes, consoante o estatuto (diretores de 1ª linha e diretores de 2ª linha/quadro superior).

A Renault atribui este benefício apenas a colaboradores de um determinado grupo funcional, como é o caso dos gestores intermédios / técnicos qualificados, diretores de 2ª linha / quadros superiores e diretores de 1ª linha. O carro de serviço é atribuído consoante o estatuto e a função, no caso dos gestores intermédios / técnicos qualificados e diretores de 2ª linha / quadros superiores; e consoante o estatuto, no caso de diretores de 1ª linha. A tipologia de contrato associada à atribuição de automóvel é através de leasing (contrato por aluguer) com a duração de 1 ano.

**c) Seguro de vida** (aplicado por +70% das organizações)

É um dos benefícios mais atribuídos nas empresas por cobrir quatro tipos de seguro: morte natural, morte acidental, incapacidade temporária e/ou incapacidade permanente. As organizações disponibilizam este Seguro de Vida a todos os colaboradores, o qual é pago aos beneficiários num único pagamento. Este pagamento é determinado pelo número de salários mensais pagos (14 meses), não existindo um montante máximo de benefício atribuído. Em caso de morte natural de um colaborador elegível, é atribuído um Seguro de vida aos beneficiários. Em caso de morte acidental, a cobertura é definida como um acréscimo aos benefícios do Seguro de Vida (Morte Natural), isto é, quando um colaborador elegível morre devido a um acidente não relacionado com o seu trabalho. Associadas aos Seguro de Vida, os benefícios por incapacidade são definidos como os benefícios atribuídos aos colaboradores que sofram de doenças/lesões que originem uma incapacidade para desempenhar a sua função por um certo período de tempo. A incapacidade de longo prazo começa quando o período de elegibilidade para o seguro de vida – incapacidade a curto prazo (quando fornecido) termina, tende a ultrapassar os dois anos e pode ser prolongado até à idade da reforma; A incapacidade de curto prazo inicia-se após o período em que a elegibilidade para o benefício obrigatório ou atribuído pela organização termina e tipicamente não ultrapassa os dois anos.

Na Renault, o seguro cobre os riscos de morte ou invalidez, nos montantes seguintes:

- **Pessoa segura casada:** 21 meses de salário líquido mensal +20% do salário anual por cada filho menor de 24 anos (a cargo) até ao máximo de 5.
- **Pessoa segura solteira, viúva ou divorciada:** 14 meses de salário mensal líquido +20% do salário anual por cada filho menor de 24 anos (a cargo) até ao máximo de 5.

Em caso de morte ou invalidez resultante de acidente que seja legível, o montante pago pela seguradora é, aumentado para o dobro.

## **OUTROS BENEFÍCIOS**

No entanto, das empresas que participaram nos estudos, mais de 80% oferecem outros benefícios aos colaboradores, sendo estes da área da saúde, de educação/formação, serviços, qualidade de vida, entre outros, como veremos de seguida.

### **d) Plano de Pensões**

Consideram-se normalmente Planos de Pensões, os programas que estipulam os termos e as condições em que se constitui o direito ao recebimento de benefícios por efeito de reforma e/ou por sobrevivência. Dos estudos realizados, conclui-se que 39% das empresas, no estudo da Hay Group, e 44% das empresas, no estudo da Mercer atribuem este benefício aos colaboradores, dos quais cerca de 22% na Hay Group e 32% na Mercer, são de Benefício Definido (o plano de pensões em que o benefício se encontra previamente definido e as contribuições são calculadas de forma a garantir o pagamento desse benefício) e 67% na Hay Group e 35% na Mercer, são de Contribuição Definida (plano de pensões em que as contribuições são previamente definidas e assim o benefício é o que resultar do montante das contribuições entregues e dos respetivos rendimentos acumulados).

No entanto, na Renault este benefício não é atribuído aos colaboradores. Segundo a responsável pelo Serviço de Recursos Humanos de Desenvolvimento da Renault Cacia “Já existiu há muitos anos um género de plano de pensões, que terminou em 1998 ou 1999. As razões que levaram ao seu fim estiveram relacionadas quer com o aumento do nº de efetivos que sucedeu a partir desses anos, quer com o envelhecimento de uma faixa da população o que levaria a maiores custos para a empresa e igualmente a uma prática relacionada com o pacote de remunerações que deixou de existir no mercado à época. Hoje em dia não é uma das componentes mais utilizadas nos pacotes remunerativos, pois as pessoas não permanecem até à reforma nas empresas e por isso não vêm nisso uma vantagem”.

### e) Subsídio de Educação ao Colaborador / Agregado Familiar

É um benefício no qual por norma as organizações se dispõem a pagar os custos totais ou parciais associados à educação dos colaboradores e dos seus dependentes.

Analisando os estudos, verifica-se que no estudo da Mercer, mais de 38% das empresas oferece este benefício aos seus colaboradores / dependentes. Pelo que 24% das empresas atribuem subsídio escolar aos filhos dos colaboradores e 8% concede subsídios de creche. No estudo da Hay Group, conclui-se que mais de 10% das empresas, atribui subsídio de educação aos colaboradores a todos os grupos funcionais, e mais de 12% atribui subsídio de educação aos dependentes a todos os grupos funcionais, exceto ao grupo dos administrativos / operacionais, uma vez que só 7% das empresas, é que oferece este benefício ao grupo.

Na Renault, não existe distinção entre grupos, como é o caso de muitas empresas, uma vez que o benefício na empresa se aplica a todos os trabalhadores.

Aos colaboradores, a empresa dispõe de uma bolsa de estudo e de um prémio fim de curso, a todos os trabalhadores estudantes, da seguinte forma:

- **Bolsa de Estudo**

O montante da Bolsa de Estudo é pago numa única prestação, correspondendo, para cada um dos três graus de ensino, os seguintes valores:

**Tabela nº 7:** Valores em euros (€) da Bolsa de Estudo

Graus de ensino	Valor bruto
Ensino superior	226€
CET	163€
Ensino secundário	163€

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

- **Prémio Fim de Curso**

É atribuível por ocasião da conclusão de qualquer dos diferentes graus de ensino, nos termos seguintes:

**Tabela nº 8:** Valores em euros (€) do Prémio de Fim de Curso

Graus de ensino	Valor bruto
Pós-graduação / Doutoramento	580€
Licenciatura 2º ciclo ou Mestrado integrado - (17 anos de escolaridade)	528€
Licenciatura - 15 anos de escolaridade	465€
CET (ensino pós-secundário não superior)	405€
Ensino Secundário (inclui RVCC e EFA)	405€
3º Ciclo do Ensino Básico	348€
2º Ciclo do Ensino Básico	290€

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

Relativamente às despesas associadas aos filhos dos colaboradores, a Renault oferece o subsídio de infantário / apoio pré-escolar e o subsídio / apoio escolar. O primeiro destina-se a comparticipar as despesas pré-escolares e escolares de acordo com o seguinte esquema:

**Tabela nº 9:** Valores em euros (€) da comparticipação às despesas pré-escolares e escolares

Designação	Subsídio	
Subsídio de infantário ou ama	12 Meses	19€/mês
Ensino básico	4 Trimestres	17€/trimestre
Ensino secundário	4 Trimestres	24€/trimestre
Ensino pós-secundário não superior - CET	4 Trimestres	30€/trimestre
Ensino superior	4 Trimestres	37€/trimestre
Subsídio para ensino especial	4 Trimestres	97€/trimestre

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

O segundo destina-se a compartilhar as despesas referentes a propinas e livros e ligado ao ano letivo (10 meses, de Setembro a Junho), correspondendo os seus diferentes valores a cada um dos seguintes graus de ensino:

**Tabela nº 10:** Valores em euros (€) da comparticipação às despesas referentes a propinas e livros

Graus de Ensino / Anos de Escolaridade			Valor bruto por prestação do Apoio Escolar
Ensino Superior	Doutoramento		148€ / Ano
	Licenciatura 2º Ciclo ou Mestrado Integrado – 17 Anos de escolaridade		
	Licenciatura 1º Ciclo – 15 Anos de escolaridade		
Ensino Secundário	CET 10º / 11º / 12º	Pós Secundário não Superior a Secundário	120€ / Ano
Ensino Básico	7º / 8º / 9º 5º / 6º	3º Ciclo 2º Ciclo	96€ / Ano
	1º / 2º / 3º / 4º	1º Ciclo	68€ / Ano

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

#### **f) Subsídio de Transporte**

O Subsídio de Transporte corresponde ao valor mensal atribuído, a título de comparticipação nos custos de transporte, suportados pelo empregado, nas suas deslocações de e para o local de trabalho. Apesar de no estudo da Mercer, não ter nenhuma referência a este benefício, o estudo da Hay Group conclui que 15% das empresas atribui este subsídio aos Diretores de 1ª Linha e a Técnicos Administrativos e Operacionais, 13% aos Diretores de 2ª Linha e 14% aos Gestores Intermédios e Técnicos Especializados.

Na Renault este subsídio é atribuído a todos os colaboradores, exceto a quem a empresa assegure ou faculte transporte, qualquer que seja a sua forma (viatura de serviço, viatura de função ou de parque, transporte coletivo).



O Subsídio<sup>9</sup> é atribuído 11 meses por ano e o seu valor é diferenciado por zonas de residência:

**Tabela nº 11:** Valores por Zonas de Residência

<b>Zonas</b>	<b>Montante</b>
<b>Zona 1</b>	50% do valor do passe Aveiro / Cacia
<b>Zona 2</b>	100% do valor do passe Aveiro / Cacia
<b>Zona 3</b>	150% do valor do passe Aveiro / Cacia
<b>Zona 4</b>	200% do valor do passe Aveiro / Cacia

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

Para efeitos da atribuição do Subsídio de Transporte tem-se em conta o Concelho de Residência, sendo a respetiva zona determinada de acordo com o quadro seguinte:

**Tabela nº 12:** Zonas de Residência

<b>Zona 1</b>	<b>Zona 2</b>	<b>Zona 3</b>	<b>Zona 4</b>
Aveiro	Águeda Albergaria Estarreja Ílhavo Murtosa Oliveira do Bairro Ovar Vagos	Anadia Cantanhede Espinho Vila da Feira	Coimbra Figueira da Foz Porto Vila Nova de Gaia

**Fonte:** Adaptado de documentos internos da Renault Cacia

#### **g) Descontos em Produtos / Serviços da Organização**

São benefícios concedidos aos funcionários através da oferta de descontos em produtos e / ou serviços da sua empresa.

<sup>9</sup> O arredondamento do Subsídio será efetuado para a unidade imediatamente superior.

Daqui concluímos, através do estudo da Hay Group, que mais de 40% das empresas, atribui este benefício aos colaboradores de todos os grupos funcionais.

A Renault, por acordo com o concessionário Renault de Aveiro, possibilita a aquisição de peças, acessórios e serviços a efetuar por empregados permanentes, reformados e contratados a termo, com contrato de trabalho com duração igual ou superior a 6 meses.

As condições de desconto (20%) só serão aplicadas desde que os serviços, peças e acessórios se destinem exclusivamente a ser efetuados e/ou utilizados em viatura de marca Renault de que o empregado ou o seu cônjuge sejam proprietários.

#### **h) Apoio Social – Empréstimos / Adiantamentos**

Outro benefício que as empresas oferecem aos seus colaboradores, são os empréstimos / adiantamentos. No estudo da Mercer, 24% das empresas referem que concedem este benefício aos colaboradores, destinando-se, a maior parte das vezes, a situações de emergências (94%). Por outro lado, no estudo da Hay Group conclui-se que mais de 3% das empresas concebe empréstimos para aquisição de habitações e para empréstimos de aquisição de automóvel, a todos os colaboradores; e mais de 12% para empréstimos para outros fins.

No caso da Renault, a empresa definiu um esquema de apoio social para todos os seus empregados através do qual poderão beneficiar de adiantamentos de verbas e de remunerações de reconhecida necessidade e urgência, nomeadamente:

##### **✓ Apoio pecuniário aos recém-admitidos:**

Os empregados admitidos até ao dia 20 de cada mês, poderão requerer um adiantamento sobre as suas remunerações no montante máximo de 50% da retribuição base mensal líquida, apenas em situações de 1º emprego ou de saída de desemprego. Esta atribuição só poderá ter lugar no final da 1ª semana de trabalho.

##### **✓ Adiantamento de verbas para apoio na doença e despesas médicas:**

A empresa poderá conceder o adiantamento de uma verba para fazer face, de imediato, a despesas médicas efetuadas e/ou a efetuar no prazo máximo de 1 mês, pelo empregado, cônjuge e filhos, comparticipadas ao abrigo da regalia social apoio à saúde, e tendo por limite o valor máximo garantido, por anuidade e por pessoa

abrangida. Os referidos adiantamentos, serão concedidos a partir de 200€ por situação, nos seguintes casos:

- Para caução hospitalar e/ou intervenção cirúrgica
- Para honorários médicos de consulta, elementos auxiliares de diagnóstico, tratamentos e próteses
- Para despesas de internamento e/ou intervenção cirúrgica

✓ **Adiantamento sobre remunerações:**

Em casos de comprovada necessidade, resultante de encargos imprevistos, a empresa poderá conceder um adiantamento sobre remunerações, desde que se verifique uma das seguintes situações:

- Despesas de funeral de familiar do 1º grau a cargo (até um mês de vencimento líquido com máximo de 623,5€),
- Despesas médicas, internamento hospitalar, intervenção cirúrgica, próteses e meios auxiliares de diagnóstico, efetuados com filhos não abrangidos pela regalia social do apoio à saúde (até um mês de vencimento líquido com máximo de 623,5€),
- Danos materiais resultantes de cataclismos (incêndios e inundações) e roubo (desde que participado às autoridades) (até cinco meses de vencimento líquido com máximo de 4.987,98€).

✓ **Adiantamento de subsídio de férias ou de Natal**

O trabalhador tem, ainda, a possibilidade de requerer casualmente e nas situações enumeradas no ponto anterior, o adiantamento do subsídio de férias ou o subsídio de Natal.

**i) Assistência Médica nas Instalações**

Segundo a Mercer, mais de 63% das empresas dispõe de assistência médica nas instalações, como é o caso da Renault. Na Renault, são suportadas todas as despesas feitas pelos empregados na obtenção de elementos auxiliares de diagnóstico quando prescritos pelo médico do trabalho e desde que destinados a exames médicos de admissão, periódicos

e ocasionais. A Empresa dispõe de serviços de medicina curativa que, em complementaridade com a Segurança Social, funcionam com consultas na empresa e/ou com consultas domiciliárias, assegurando ainda, serviços de enfermagem.

#### **j) Complemento do Subsídio de Doença**

Este benefício consiste num valor atribuído pelas Empresas, quando o montante do subsídio concedido pela Segurança Social é inferior à remuneração líquida auferida pelo empregado. No estudo feito pela Mercer, concluiu-se que:

- 38% das empresas atribui aos seus trabalhadores um Complemento do Subsídio de Doença,
- Este complemento pago pelas empresas participantes não ultrapassam os 35% do salário base do colaborador.
- Apenas 63% das empresas atesta o pagamento dos 3 primeiros dias de baixa.

Em situações de incapacidade temporária para o trabalho por doença, em que o empregado não tenha direito a subsídio de doença por parte da Segurança Social, a Renault, assegura a atribuição de um subsídio correspondente a 25% da remuneração ilíquida do empregado permanente e contratados a termo cuja duração seja maior ou igual a 6 meses. A empresa assegura também o pagamento da remuneração líquida do empregado, nos 3 dias de baixa e o pagamento a partir do 4º dia de baixa de um complemento ao subsídio concedido pela segurança social de modo a garantir o salário líquido do empregado.

#### **Outros benefícios que os estudos apresentam**

Além de todos as regalias atrás referidas, importa também mencionar, que o estudo da Mercer apresenta outros benefícios que as empresas concebem aos seus trabalhadores.

Dos benefícios atrás concebidos pelas empresas participantes no estudo da Mercer, a Renault não disponibiliza um horário flexível, ou seja, um horário de trabalho variável em contraste com o tradicional, em que o colaborador tem de trabalhar durante um horário estabelecido, mas disponibiliza um horário de trabalho a partir de casa, desde que haja

facilidade de comunicação. A esses colaboradores são atribuídos computadores, para que possam trabalhar a partir de casa.

A empresa não atribui benefícios como o pass social, o Check-up, o dia de aniversário (a não ser que o trabalhador o solicite) e o cabaz de natal / nascimento / casamento, mas concebe aos trabalhadores a oportunidade de melhorarem as suas competências, oferecendo-lhes formações linguísticas dentro da organização.

A Renault também oferece, através do Posto Médico, campanhas anuais (rastreo pulmonar, rastreo HIV/hepatite, vigilância contra o cancro da mama e próstata, etc.), consultas de nutrição e apoio psicológico; e como medidas de incentivo à natalidade, atribui um Prémio de Natalidade. O montante de Prémio de Natalidade a atribuir, por nascimento de filho ou adoção de menor de 15 anos de idade a título de incentivo à natalidade, é de 250€. No caso de nascimentos múltiplos é acrescido o valor do Prémio de Natalidade além do primeiro. Idem para as adoções múltiplas.

Relativamente às férias extras, de acordo com o nº 1 do artigo 238º do Código de Trabalho, a duração mínima do período anual de férias, é de 22 dias úteis. No entanto, grande parte das empresas, cerca de 65%, no estudo da Mercer, e mais de 40% no estudo da Hay Group, concedem aos trabalhadores dias de férias extras. São consideradas pontes ou férias extraordinárias todo o tempo livre disponibilizado e remunerado pela organização em acréscimo aos feriados nacionais para férias legalmente exigidas.

No entanto, a empresa não atribui dias adicionais aos feriados nacionais ou aos dias de férias legais, mas acorda o seguinte:

- A atribuição de 25 dias úteis de férias a todos os trabalhadores da Renault Cacia, S.A.;
- A administração concede a título de “tolerância interna” o dia 24 de dezembro;
- Quando o dia 24 de dezembro coincidir com o sábado ou domingo, a administração definirá um dia útil para “tolerância interna”;
- A direção concederá 2 dias de férias suplementares a todos os trabalhadores com Contrato de Duração Indeterminada (CDI), cuja data de gozo será definida de acordo com as seguintes condições:
  - ✓ No período de natal e fim de ano;
  - ✓ Em dia de “ponte”;
  - ✓ À segunda ou sexta-feira, mas sempre com um pré-aviso de 8 dias por parte da empresa.

## CONCLUSÃO

A realidade empresarial portuguesa tem-se traduzido num conjunto de características muito próprias. O trabalho dos gestores tem apresentado desafios que se transportam para a gestão de recursos humanos, principalmente no âmbito de políticas de remuneração e incentivos aos colaboradores. Tem-se revelado importante conservar e recrutar os melhores talentos e, em aumentar a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho.

Deste modo, é importante lembrar que o objetivo principal do sistema de remunerações é potenciar a produtividade pela motivação e empenho. Alinhado com os objetivos e estratégias da própria organização, o sistema de recompensas apresenta-se de forma desafiadora para a gestão de recursos humanos, visto que é fundamental que as organizações além de afirmarem a sua preocupação com as responsabilidades sociais, também o demonstrem cumprindo com essas responsabilidades e recompensando os colaboradores pelo seu empenho e esforço, de forma justa e equitativa e de acordo com o contributo que prestam à organização.

Em relação ao estudo comparativo efetuado no capítulo anterior, é efetivamente visível que a Renault possui a maior parte dos indicadores e sub-indicadores, apresentados pelo estudo da Hay Group e pelo estudo da Mercer. Foi questionado, por curiosidade, a uma das colaboradoras responsáveis pela gestão de contratos e de recrutamento na Renault, sobre a perceção / visão / opinião que ela tinha, relativamente ao sistema remuneratório que a Empresa oferece, e se estes aumentavam, de certa forma, a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho. Ao qual ela respondeu que face ao contexto e realidade da maioria das empresas do sector automóvel, bem como, outras indústrias locais, a Renault Cacia tem satisfeito no geral os colaboradores da empresa, porque não só oferece um sistema de remunerações acima da média, como ainda, disponibiliza aos seus contratados regalias sociais que nos dias de hoje são uma mais-valia parca no pacote de ofertas das entidades patronais.

Assim, e para finalizar, é notório que para determinar a satisfação organizacional, é importante que as Empresas respondam às necessidades individuais dos colaboradores, através de um bom sistema remuneratório e de um bom conjunto de regalias sociais, como é o caso da Renault Cacia.

## BIBLIOGRAFIA

- Camara, P. (2000). Os Sistemas de Recompensa e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2010). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4ª ed. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2004). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 3ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2012). Manual da Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., Ivancevich John M. (2000). Administração: Princípios de Gestão Empresarial. 10ª ed. Editora McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2007). Gestão de Recursos Humanos. Editora McGraw-Hill.
- LAWLER III, E. (1986). What Is Wrong With Point Factor Job Evaluation. Management Review, Vol. 75, n. 11
- LAWLER III, E. (1990). Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. California: Jossey-Bass, Inc.
- Rodrigues, Júnia Marçal (2006). Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? RAE, Vol. 46. Edição Especial Minas Gerais.
- Minamide, Camila H. Sistemas de Remuneração Tradicionais  
Disponível em: <http://www.carreiras.emprego.com.br/>

## **Estudos**

- Duarte, C., Esperança, J.P., Curto, J.D. (2007). Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão: Determinantes da Remuneração nas Empresas Portuguesas.
- Hay Group (2015). Estudo Salarial – Relatório de Participação.  
Disponível em: <http://www.haygroup.com/pt/>
- Mercer (2015). Total Compensation – O Maior Estudo Nacional sobre Tendências de Compensação e Benefícios.  
Disponível em: <http://www.mercer.pt/>



## ANEXOS

### Anexo I - Organização dos Grupos Funcionais (quadros) existente na Renault Cacia

<b>Técnicos Administrativos</b>	<b>Diretores de 1ª Linha</b>	<b>Diretores de 2ª Linha</b>	<b>Gestão Intermédia / Técnicos Especializados</b>	<b>Técnicos Operacionais</b>
Animador Ferramentas Qualidade	Diretor de Serviços Financeiros e Compras	Chefe Atelier Fabricação	Auditor Performance Logística Fornecedores	Animador Qualidade Processo
Assistente Comunicação Interna		Chefe Atelier Manutenção	CAMI	Auditor Interno
Comprador		Chefe Serviço de Contabilidade	Chefe Serviço Engenharia	Conferente
Documentação Qualidade		Chefe de Serviço Controlo de Gestão	Chefe UET Afiamentos Motor	Eletricista
Documentação Técnica		Chefe Serviço Qualidade	Chefe UET Ambiente, ETAR	Eletricista, Automatismos
Organizador Transportes		Chefe UET Compras	Chefe UET Engenharia	Fiabilista
Secretaria Direção		Chefe UET Logística	Chefe UET Fabricação	Fogueiro, Prevencionista
Secretaria Engenharia		Médico de Trabalho	Chefe UET Ferramentas JR/CMD	Fresador
Secretaria Fabricação / Manutenção		Responsável Comunicação	Chefe UET Logística	Fresador Mecânico
Secretaria Financeira		Responsável dos Serviços Técnicos	Chefe UET Manutenção	Gestor de Stocks
Secretaria RH		Técnico Superior Eletrónica, Informática Industrial	Chefe UET Oficina Central	Gestor de Embalagens
Técnico Contabilidade Imobilizado		Técnico Superior Manutenção, Fiabilização TPM	Chefe UET Qualidade	Gestor de Ferramentas
Técnico Contabilidade POE			Conceptor Processo	Mecânico
Técnico Contabilidade Tesouraria			Condutor Trabalhos Sistema Industrial	Metrólogo
Técnico Gestão Orçamental			Controlador Gestão	Operador Laboratório Químico
Técnico Gestão de Pessoal			Ideias Concretas de Progresso	Serralheiro Mecânico
Técnico Gestão de Produção			Organizador Exploração	Técnico Ambiente

<b>Técnicos Administrativos</b>	<b>Diretores de 1ª Linha</b>	<b>Diretores de 2ª Linha</b>	<b>Gestão Intermédia / Técnicos Especializados</b>	<b>Técnicos Operacionais</b>
			Organizador Industrial	Técnico Auditoria Produto
			Piloto Função Industrial	Técnico Condições de Trabalho
			Piloto Performance Fornecedores	Técnico Eletrónica
			Preparador Suportes de Ensaio	Técnico Eletrónica Industrial
			Responsável Condições de Trabalho	Técnico Manutenção Industrial
			Técnico Robótica	Técnico Gestão Fluxos Físicos Peças
			Técnico Alta Tensão	Técnico Gestão de Produção
			Técnico Desenho CAD	Técnico Laboratório
			Técnico Especialista Ensaíos	Técnico Lubrificação
			Técnico Especialista Métier	Técnico Mecatrónica
			Técnico Ferramentas Corte	Técnico Meios de Controlo
			Técnico Informática Domínio Funcional	Técnico Qualidade Fornecedores
			Técnico Informática Industrial	Torneador
			Técnico Informática Posto de Trabalho	
			Técnico Informática Rede, Telecomunicação	
			Técnico Produto Processo	
			Técnico Progresso Logística	
			Técnico Qualidade Engenharia	
			Técnico Qualidade Logística	
			Técnico Qualidade Produto	
			Técnico Qualidade Projeto	